INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET PME

Mots clés

PME, Enjeux, Conceptualisation, Structuration, Japon, Cluster, Royaume-Uni, Etats-Unis, Allemagne

09/2007

Auteur :

Etude réalisée par l'ADIT (Agence pour la Diffusion de l'Information technologique) pour le compte de la CRCI Paris – Ile-de-France

Le(s) auteur(s) de ce document d'analyse, d'opinion, d'étude et/ou de recherche a autorisé l'AEGE à enregistrer l'article dans la base de données, dénommée : bdc.aege.fr. La diffusion, publication subséquente est aussi autorisée par l'(es) auteur(s) sur toutes formes de support écrit, électronique à l'ensemble des utilisateurs de cette base de données. Aucune autre forme de diffusion n'est autorisée. L'analyse, l'opinion et/ou la recherche reposent sur l'utilisation de sources éthiquement fiables mais l'exhaustivité et l'exactitude ne peuvent être garantie. Sauf mention contraire, les projections ou autres informations ne sont valables qu'à la date de la publication du document, et sont dès lors sujettes à évolution ou amendement dans le temps.

Le contenu de ces documents et/ou études n'a, en aucune manière, vocation à indiquer ou garantir des évolutions futures. Le contenu de cet article n'engage la responsabilité que de ses auteurs, il ne reflète pas nécessairement les opinions du(des) employeur(s), la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris celui de gouvernements, d'administrations ou de ministères pouvant êtres concernés pas ces informations. Et, les erreurs éventuelles relèvent de l'entière responsabilité des seuls auteurs.

Les droits patrimoniaux de ce document et/ou étude appartiennent à l'Association AEGE, voire un organisme auquel les sources auraient pu être empruntées. Le(s) auteurs ont expressément cédés les droits patrimoniaux subséquents à l'insertion de ce(s) document(s) dans la base de données bdc.aege.fr. Toute utilisation, diffusion, citation ou reproduction, en totalité ou en partie, de ce document et/ou étude ne peut se faire sans la permission expresse du(es) rédacteur(s) et du propriétaire des droits patrimoniaux.

CHAMBRE REGIONALE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

DE PARIS – ILE-DE-FRANCE

Intelligence Economique

et

PME

Septembre 2007

Intelligence Economique

et

PME

Cette étude a été réalisée par
l'ADIT (Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique)
pour le compte de la CRCI Paris – Ile-de-France

Septembre 2007

Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Paris – Ile-de-France
7, rue Beaujon - 75008 PARIS - Tél. 01 55 37 67 67

Intelligence Économique et PME

Document de synthèse de l'étude menée par l'ADIT pour le compte de la CRCIP Ile de France

L'intelligence économique reste encore en retrait dans les PME françaises

L'information stratégique est désormais reconnue comme un avantage compétitif décisif pour les entreprises placées dans un contexte concurrentiel avivé, dans la mesure où elles parviennent à développer les démarches appropriées, avec éventuellement un soutien d'organismes spécialisés publics ou privés pour élaborer et traiter cette information stratégique selon ses besoins propres., L'information à haute valeur ajoutée se révèle difficile en effet à caractériser et à acquérir compte tenu de l'explosion du volume des informations disponibles ; cela nécessite de mettre en œuvre une culture stratégique de l'information, ainsi que des outils et des méthodes qui présentent un certain degré de technicité. Ces outils et méthodes de l'intelligence économique sont nés aux États-Unis dans les années 1980 (sous cette appellation), et sont aujourd'hui largement utilisées dans les grandes entreprises, d'autant plus que leur champ d'action est international. Les PME, malgré des efforts intenses de sensibilisation restent en retrait, principalement dans notre pays quand on le compare aux pays nordiques ou anglo-saxons.

En effet, le Japon, l'Allemagne, les États-Unis, le Royaume-Uni, les pays scandinaves sont souvent cités par les observateurs comme des références en matière de pratiques d'intelligence économique ; l'histoire économique et les facteurs culturels sont primordiaux pour expliquer cette faculté des acteurs économiques à intégrer et à gérer l'information et les connaissances comme un véritable actif immatériel de l'entreprise. Mais le problème particulier des PME se retrouve, toutes proportions gardées, dans ces pays, et il est donc utile de décrire leurs initiatives publiques et parapubliques en faveur des PME

Cette étude réalisée pour le compte de la CRCI Paris - Ile-de-France après un recensement des enjeux de l'intelligence économique pour les PME, a donc pour but de donner un éclairage sur les initiatives et dispositifs étrangers en faveur des PME dans les pays les plus emblématiques de la culture de l'IE : le Japon, les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Allemagne. Elle propose également des mesures ou dispositifs aujourd'hui éprouvés susceptibles de favoriser l'intégration et la mise en place de dispositifs opérationnels d'Intelligence Économique au sein des PME, dans le contexte de notre pays.

Les enjeux de l'IE sont traités de manière éclatée

Un recensement des enjeux type en matière d'intelligence économique pour les PME a été effectué de façon systématique en examinant les besoins dans les trois dimensions d'un dispositif d'intelligence économique, pour les différents services : la veille stratégique, la sécurité économique et l'influence. Cette exploration a conduit au recensement d'une cinquantaine d'enjeux principaux pour les PME en matière d'intelligence économique.

Ces enjeux sont déjà une partie intégrante des missions confiées aux responsables des différents services dans les entreprises, mais la plupart du temps sans une coordination des différentes actions engagées, sans une optimisation des moyens mis en œuvre, et enfin sans mutualisation, ni capitalisation des résultats obtenus. L'efficacité de l'intelligence économique passe par la mise en œuvre d'un processus organisé et flexible correspondant à ses objectifs stratégiques ; ainsi le coût somme toute assez modique des mesures d'intelligence économique est assuré d'une forte rentabilité. Les actions à mener doivent bien sûr être définies en fonction de la situation et de la stratégie de chaque entreprise, et correspondre à ses enjeux majeurs. Les prestataires en intelligence économique qui interviennent auprès des PME, disposent à cette fin des outils méthodologiques pour les aider à définir et à hiérarchiser leurs priorités. Les autorités publiques ont pris également de leur côté, dans tous les pays, de nombreuses initiatives pour aider et inciter les PME ; il en est de même de l'Union Européenne et des organisations internationales (OCDE, OMPI…). Aujourd'hui c'est donc une offre très abondante de services ouverts aux PME, mais on constate qu'elles n'y recourent pas autant qu'elles le pourraient, souvent par simple méconnaissance des dispositifs qui leurs sont destinés, et essentiellement par manque de temps pour se retrouver au sein de ce qu'elles ont tendance à percevoir comme un certain maquis.

La France se caractérise par un degré élevé de conceptualisation de l'IE et une forte structuration des actions collectives mais des résultats opérationnels encore insuffisants dans les PME

Les pratiques d'intelligence économiques se sont développées depuis une quinzaine d'années, à l'origine sous l'égide de quelques pionniers et avec une impulsion publique qui s'est manifestée en particulier par la création et le développement de l'ADIT. Depuis trois, ans la mission interministérielle pour l'intelligence économique a donné une lisibilité publique à cette politique et a permis de structurer la politique d'IE dans les services de l'État. Les organismes publics et parapublics ont, en complément, mis en œuvre des actions de sensibilisation et de formation, mais plus rarement des actions opérationnelles au profit des PME. Ces actions opérationnelles commencent à être privilégiées en France par les différentes structures en charge du développement économique et autres organisations au service des PME, principalement au travers d'actions collectives financées sur ressources publiques compte tenu de la réticence culturelle des PME à payer ce type de service.

Ces actions se concrétisent par des plateformes collectives de veille ou d'intelligence économique développées autour des filière dominantes ou des pôles de compétitivité, par la mise en place de réseaux d'entreprises ou de groupes de PME. Ces actions collectives sont menées au niveau régional ; elles sont un premier pas pour que les PME ne s'approprient réellement la conduite d'une

stratégie d'intelligence économique. Elles permettent de nourrir leur réflexion stratégique, favorisent la coopération entre les membres, le partage de connaissance et d'informations, permettent de communiquer sur leurs performances et leurs réalisations, au sein d'une infrastructure sécurisée. Certaines assurent en plus des services personnalisés d'alerte et de signalement, services questions/réponses, études *ad-hoc.* Ces plateformes sont d'autant plus performantes qu'elles sont ciblées sur des entreprises appartenant à des filières stratégiques.
Parallèlement, une offre privée de services d'IE s'est constituée, mais cette offre vise les grandes entreprises et très peu les PME.

L'intelligence économique au Japon, une pratique ancrée dans les traditions

Trois facteurs essentiels contribuent à l'efficacité des pratiques d'intelligence économique au Japon et doivent être pris en compte pour la compréhension du système japonais : la très forte culture de la connaissance et du partage de l'information, l'existence d'innombrables organisations souvent en interconnexion entre elles qui ont une grande habitude de recueillir, traiter et faire circuler l'information entre les personnes, et enfin la culture de la consignation par écrit. Par ailleurs les synergies sont étroites entre les acteurs économiques publics et les milieux d'affaires japonais, même si cet élément tend à être de plus en plus contesté et atténué ; l'économie japonaise fonctionne beaucoup en réseau autour du METI[1], du *Nippon Keidanren*[2] et des *shoshas* ; et l'information, largement mutualisée, se diffuse par capillarité.
Le METI se pose comme le chef d'orchestre de la croissance japonaise, même dans le cadre du mouvement de libéralisation actuel ; son programme stratégique à cinq ans accorde encore une place importante au soutien au développement des PME et à la stimulation de l'innovation, l'aide à l'export.
Sa structure dédiée au commerce international, la **JETRO** est l'un des dispositifs majeurs d'intelligence économique au service des PME. Elle irrigue véritablement le territoire national à un niveau assez fin, avec 760 salariés basés dans les 37 antennes locales et dispose d'un réseau d'information à l'étranger constitué de 840 salariés à l'étranger (79 bureaux répartis sur 65 pays). Sa mission opérationnelle tend à se recentrer sur le développement des PME japonaises à l'exportation, et l'attraction des investissements internationaux.
Les sociétés japonaises de commerce – **les shoshas** – sont aussi une source incomparable de contacts et d'informations mis au service du développement des entreprises, formant un réseau à l'international avec 660 filiales de par le monde.
Enfin **la politique des Clusters** mis en place en 2000-2001est tournée vers la stimulation de l'innovation au sein des PME – qui représentent 99,7% des entreprises japonaises – et la création d'entreprises innovantes dans les secteurs de haute technologie ; elle est dans de nombreux cas un terrain privilégié pour l'extension des pratiques d'intelligence économique. Les domaines industriels ciblés par les clusters concernent les appareils électroménagers intelligents, les robots, les contenus informationnels, l'instrumentation médicale et les services pour la santé (par ex. télémédecine), les technologies et services de l'environnement et l'énergie. Les clusters dotés d'un budget de soit 370

[1] Ministry of Economy, Trade and Industry
[2] Confédération du patronat japonais

millions d'euros pour l'année 2006 ont pour priorités l'aide aux PME en matière de formation, d'internationalisation, de propriété intellectuelle, la constitution des réseaux industrie-université et le renforcement de la création d'entreprises (12% du budget réservé au renforcement des incubateurs). Dans quelques cas considérés comme emblématiques, les structures mises en place sont construites à l'image des meilleures pratiques européennes.

Le Royaume-Uni se situe en pointe pour l'efficacité et la qualité des services aux entreprises

Au Royaume Uni, les dispositifs de soutien aux PME, largement pris en charge financièrement par l'État sont de plus en plus souvent sous-traités à des acteurs privés, dans un souci d'efficacité optimale de la dépense publique. Les dispositifs majeurs relevant les enjeux d'intelligence économique sont dévolues à trois grandes organisations : les **Business Links**, organisation d'orientation et de conseil mise en place par le Department of Trade and Industry (DTI), **UK Trade and Investment** (UKTI) pour la veille économique sur les marchés étrangers, les réseaux de transfert de connaissance (**Knowledge Transfer Networks,** KTN) ex-**Global Watch Service** pour ce qui concerne la veille technologique et scientifique. Enfin on compte nombre de réseaux et associations professionnelles. Sur l'ensemble de ces dispositifs, un très fort accent est mis sur le management et le contrôle de qualité de l'ensemble des organismes financés sur ressources publiques et parapubliques existant dans chaque région.

Les ***Business Links*** sont une organisation d'information et de conseil aux PME, à l'origine centralisée au niveau national, et qui a fait l'objet en 2005 d'un transfert de compétences aux Agences Régionales de Développement Économique. Le service de base est celui de l'accès de toutes les entreprises à un «call center» et d'entretiens complémentaires en face à face. Le système est analogue à celui du système de santé dans lequel des consultants « spécialistes » n'interviennent que dans le cas où le « généraliste » ne peut résoudre la problématique de l'entreprise et dans le cadre d'une évaluation rigoureuse des services rendus.

UK Trade and Investment (UKTI) est l'organisme gouvernemental qui gère les conseillers commerciaux en poste dans les ambassades et qui assure l'information opérationnelle des entreprises sur les questions de veille économique sur les marchés étrangers. Là encore, les Agences de Développement Régional sont le relais de UKTI auprès des entreprises, préférentiellement auprès des entreprises des secteurs stratégiques. Elles agissent sur requête des entreprises ayant une volonté de développement à l'international, mais UKTI envisage de développer une démarche plus proactive de ses services, en allant au devant des entreprises.

Les réseaux sont également très développés au Royaume-Uni. On observe une offre importante de réseaux technologiques sectoriels ou géographiques. Les **Knowledge Transfer Networks** (KTNs) sont un service avancé de veille, de transfert des connaissances et de réseautage, évolution de l'ex-Global Watch Service développé par le DTI. Les KTNs sont des réseaux thématiques couvrant les filières stratégiques pour le Royaume-Uni et s'appuyent sur les domaines technologiques en plus forte évolution : matériaux avancés, santé, ingénierie et conception, électronique et photonique, nouvelles technologies énergétiques, TIC, développement durable. Il existe aussi des programmes de grande envergure développés au niveau local, généralistes ou thématiques. Le **London Technology**

Network, une opération novatrice, généraliste, qui organise la rencontre et développe des relations de proximité entre les PME et les universités londoniennes, avec des moyens financiers conséquents assurés en partie par la Commission Européenne. **Scottish Development International** (SDI) assure la veille internationale et gère un large réseau international d'influence, par l'intermédiaire de 21 bureaux à l'étranger. SDI développe une véritable politique d'intelligence économique au profit des entreprises écossaises. Une déclinaison de ce modèle existe au Pays de Galles, qui a mis en place un service particulier de soutien et d'intelligence économique pour les entreprises à fort potentiel, le **Knowledge Bank for Business**, qui représente un réseau de soutien à point d'entrée unique pour les entreprises ; ou encore la **Library House** à Cambridge, système d'intelligence économique financé sur ressources propres. L'association privée, **Eastern Region Biotechnology Initiative** est un exemple de réseau local de 300 membres centré sur un cluster biotechnologique qui compte 600 entreprises ; L'association offre différents services à ses adhérents : intelligence économique, services d'achats…

Les Etats-Unis, un modèle éclaté et diversifié

Aux États-Unis, l'intelligence économique est assurée principalement dans le cadre du marché ; mais s'agissant du soutien à l'export, une grande priorité est attachée aux moyens mis en œuvre au niveau fédéral, et de manière plus inégale au niveau des États. Le ***US Foreign and commercial Services***, a mis en place des centres de services répartis dans tout le pays, employant en tout un effectif relativement modeste de 2000 personnes. Plus généralement, l'***International Trade Administration*** offre des programmes particuliers de formation et d'information générale pour les PME. Les actions propres des États sont relativement variables mais se renforcent sous la pression de la menace chinoise et le creusement du déficit commercial américain. L'objectif est en général de renforcer la coordination des ressources existantes et la qualité des services rendus aux entreprises, avec des réponses variables selon les États. Par exemple, l'État de Pennsylvanie a mis en place un réseau de soutien aux exportateurs qui assure une veille économique et une assistance à l'export. Mais dans l'ensemble, on n'a pas constaté à ce niveau administratif de méthode de travail ou d'expériences comparables avec les initiatives européennes car il semble y avoir un consensus général pour considérer qu'il n'appartient pas à la puissance publique d'intervenir dans le domaine des services d'intelligence économique et cette catégorie de service relève davantage de l'offre privée.

La **Silicon Valley** est le modèle par excellence de régulation du développement économique par le marché, les autorités publiques étant quasiment absentes en tant que telles même si les financements publics de la recherche sont très élevés. L'Université de Californie à San Francisco et à Berkeley fonctionnent sur le même modèle que les universités privées, même si leurs ressources stables proviennent principalement de l'État de Californie. Ce sont les spécialistes du capital risque qui exercent une fonction principale d'expertise, de conseil, de circulation de l'information technique et économique entre les différentes entreprises de pointe du cluster.

Il faut en fait plonger à un niveau plus local pour constater des initiatives publiques, à l'instar de celle du service du développement économique de la ville de Littleton (Colorado). Depuis vingt ans, son programme de développement économique, **Economic Gardening**, privilégie le développement

endogène de soutien aux petites et moyennes entreprises locales, fondé entre autres sur un service étendu d'intelligence économique offert aux petites entreprises qui n'ont pas les ressources financières et humaines pour internaliser ce type de services. Le cœur du dispositif réside dans l'exploitation avancée des technologies de l'information et les bases de données numériques pour fournir des services d'intelligence économique à haute valeur ajoutée aux quelques 2000 entreprises de la commune. Parallèlement le programme a également pris en compte l'investissement dans les infrastructures physiques de communication, pour favoriser les contacts entre les acteurs, et l'établissement de liens forts entre les entrepreneurs, les universités et les think tanks par des initiatives de type clustering ; le troisième pilier du programme est l'activation de réseaux informels par la mise en relation des fédérations professionnelles, think tanks, institutions académiques, clusters avec les dirigeants d'entreprises. Cette dynamisation des réseaux vise à favoriser l'innovation par la multiplication des connections en dehors des relations professionnelles normales. Cette politique d'Economic Gardening commence aujourd'hui à diffuser dans d'autres villes des États-Unis (Oakland en Californie, Santa Fe au Nouveau Mexique, Madison dans le Wisconsin, Cheyenne dans le Wyoming), mais aussi au niveau global d'un État (la Géorgie), sans doute l'échelle de son futur déploiement.

En Allemagne, pas de politique structurée d'IE, mais une offre abondante d'information, et une position défensive affirmée

L'intelligence économique n'est pas conceptualisée en Allemagne comme elle peut l'être en France. Ni les grands médias, ni le gouvernement ne se sont saisis formellement de ce thème. Ce retard incontestable dans le développement d'un concept formalisé d'intelligence économique en Allemagne fait que les acteurs se réclamant de cette activité sont encore rares sur le marché allemand. Si l'on met de côté les services classiques aux entreprises (conseil, presse et relations publiques, infobroker, logiciels, sécurité, etc.), il n'y a finalement que trois ou quatre sociétés dont l'activité est centrée sur ce qu'on peut appeler l'intelligence économique, et qui s'attachent à faire diffuser sa pratique au sein des entreprises : Deutsche Competitive Intelligence Forum (DCIF), Die Denkfabrik, l'Institute for Competitive Intelligence (ICI), très affiliés à l'association d'origine américaine, la SCIP.

Pourtant, la veille économique et technologique en Allemagne, s'inscrit dans le cadre d'une forte tradition industrielle et d'une vie associative importante pour les chefs d'entreprise, comme c'est par exemple le cas de l'association des machines-outils. Même au sein des grandes entreprises allemandes, plusieurs services sont chargées des fonctions d'intelligence économique (études de marché, planification, stratégie d'entreprise), mais la fonction purement IE et son organisation ne se sont pas encore imposées en tant que telles au sein des entreprises allemandes. On comprend ainsi que les PME ne sont pas plus engagées dans des démarches formelles d'IE, n'étant en plus pas encouragées en ce sens par le gouvernement fédéral, qui par tradition n'intervient pas dans la sphère économique.

Pourtant l'offre de sources et bases d'informations mobilisables par les PME allemandes est très abondante, tant privée que publique, mais pas coordonnée. On compte un grand nombre de structures publiques ou assimilées qui recueillent et diffusent de l'information assimilables aux entrées

d'un processus d'intelligence économique. le réseau des centres techniques et institutions de recherche : **Instituts Fraunhofer**, qui **ont** implanté des filiales et des agents à l'étranger ; les Fachhochschule…. Le **Fachinformationszentrum** (FIZ Karlsruhe), met à disposition de ses clients, à travers son service en ligne STN International[3] plus de deux cents bases de données scientifiques et techniques, et de propriété industrielle. L'**Agence Fédérale du Commerce Extérieur** dépendante du Ministère de l'Économie chargée d'aider les entreprises allemandes sur les marchés étrangers, via le réseau consulaire. Elle dispose de sources à l'étranger, notamment d'un réseau de correspondants dans une cinquantaine de pays étrangers hébergés dans les Chambres de Commerce et d'Industrie à l'étranger, collecte les informations, les analyse et les compile en vue de les transmettre aux entreprises allemandes. Les Länder et leurs représentations à l'étranger représentent un puissant outil d'influence des entreprises à l'étranger. Le **Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle** (BAFA) apporte également un soutien aux PME, en leur facilitant notamment l'accès aux conseils en entreprise, le réseau des **Kompetentznetze** (Pôles de Compétitivité) en reliant les instituts de recherche et les entreprises, et en faisant circuler l'information.

L'offre privée d'information aux entreprises, est également abondante, avec de nombreux prestataires de services d'information externalisés, elle vise plutôt les grandes entreprises, ou les grosses PME.

Le volet défensif de l'intelligence économique est aussi très souvent abordé dans l'information économique en Allemagne, l'industrie allemande étant, notamment dans le domaine des hautes technologies, consciente d'être touchée par l'espionnage économique. Des structures aident les entreprises dans leur effort de protection du secret commercial ; les deux plus représentatives sont **l'Office de Protection de la Constitution** (Bundesamt für Verfassungsschutz, BFV), organisme public qui oriente ses investigations depuis la chute du Mur de Berlin vers l'ex-Union soviétique et les États du Proche et Moyen Orient, pour protéger l'État allemand et ses entreprises dans certains secteurs des attaques venant des entreprises et des services secrets étrangers ; il peut s'appuyer sur le relai local très efficace pris par les services analogues de certains Länder. Le **Groupement des Associations pour la Protection des Entreprises** (ASW, Arbeitsgemeinschaft Sicherheit in der Wirtschaft) fédère quelques associations régionales VSW présentes dans différents Länders allemands (Bade-Wurtemberg, Bavière, Basse Saxe et une autre regroupant les Länder Hesse, Rhénanie-Palatinat et Sarre).

La France doit désormais se centrer sur la réalisation d'actions opérationnelles de business intelligence au profit des PME

À l'examen des dispositifs existants dans les différents pays observés, la France parait donc relativement bien armée en termes de structures et de définition des politiques publiques, en matière de services d'intelligence économique offerts aux PME. Les actions publiques, ou conduites en partenariat public/privé menées à l'échelle régionale sont adaptées aux besoins de sensibilisation des PME. Certaines régions françaises ont jeté les bases d'une politique compréhensive d'Intelligence Economique sur leur territoire : sensibilisation, information des entreprises, formation des jeunes dans leurs cursus initiaux, promotion d'une offre privée en Intelligence Économique, développement de

[3] Scientific and Technical Information Network

services d'IE de plus en plus personnalisés, promotion de la culture de travail en réseau, sensibilisation à la sécurité économique, valorisation économique des entreprises et compétences des territoires…

Par contre, c'est au niveau de l'offre de services opérationnels d'intelligence économique que le retard semble le plus marqué, faute de traditions d'une offre privée compétitive ou de capacité à faire évoluer les organismes existants comme sont en train de le faire les régions du Royaume-Uni. Quelques expériences récentes s'inscrivent cependant dans ce sens et se situent ainsi au niveau des meilleures pratiques mondiales de soutien opérationnel à l'intelligence économique dans les PME, comme certains Clusters japonais, comme les Knowledge Transfer Networks britanniques, ou les Kompetenznetwork ou certains clusters outre-Rhin. Par exemple, le dispositif EURADIT mis en place dans le Nord-Pas de Calais est de ce point de vue un modèle de mise en œuvre de services opérationnels de business intelligence offerts aux PME.

On peut donc estimer que les actions prioritaires à conduire aujourd'hui en faveur des PME doivent dépasser le cadre des années 90, celui de la sensibilisation et de la formation aux démarches d'intelligence économique.

La réalisation d'actions opérationnelles au profit des PME peut ainsi passer par l'intermédiaire de trois outils au service d'une stratégie territoriale :

- des plate-formes d'IE qui donnent des informations d'actualité et permet l'accès à des sources et ressources d'informations, d'une manière automatisée ;
- des dispositifs de type Euradit qui délivrent des services opérationnels au quotidien d'intelligence économique au profit des entreprises, dans le cadre d'une démarche interactive; ces dispositifs demandent un haut niveau de professionnalisme et des méthodes de management spécifiques, tournées vers les résultats et l'évaluation ;
- l'appui à la mise en place d'organisations internes aux entreprises, adaptées aux trois volets de l'IE (veille stratégique, sécurité économique et influence), en complément au non des deux autres outils plate-forme et dispositif type Euradit.

Les CCI peuvent jouer un rôle majeur en incitant et en aidant à la mise en place des ces trois niveaux d'action à partir de moyens publics existants et de leurs moyens propres.

Sommaire

		Pages
Chap. 1	**Contexte et objectifs**	**4**
	Intelligence économique, enjeu majeur pour les PME	**4**
	Les origines de l'intelligence économique	**6**
	Moyens d'identification des enjeux-types pour les PME	**7**
Chap. 2	**Enjeux-types pour les PME en matière d'intelligence économique**	**8**
	Trois fonctions essentielles d'un dispositif d'IE	**8**
	Exploiter les résultats d'une veille stratégique active	8
	Mettre en place une démarche de protection de l'information	9
	Développer une capacité d'influence	10
	Enjeux types pour les PME en matière d'IE	**12**
	Direction et stratégie de l'entreprise	13
	Enjeux financiers	14
	Ressources Humaines	15
	Marketing/Vente/Communication	16
	Technique/production	17
	Service juridique	18
	Service achats	19
	Service informatique	20
	Rapport coût/bénéfice d'une démarche d'IE dans une PME	21
	Un budget souvent préexistant à redéployer	21
	Un retour sur investissement qui peut se révéler « inestimable »	22
Chap. 3	**Panorama des pratiques d'IE dans les PME**	**24**
	Un foisonnement d'initiatives européennes centrées sur les PME, mais sous-exploitées	**25**
	La situation en France	**31**
	Les dispositifs nationaux d'intelligence économique	31
	Les dispositifs régionaux d'intelligence économique	33
	Cogito, programme d'IE en Alsace	33
	ScienceTech Basse Normandie	34
	Le réseau des ARIST	35
	Le réseau des ARIST	36
	Les dispositifs sectoriels d'intelligence économique	37
	La plateforme d'intelligence économique du pôle Industries et Agroressources	37
	Euradit, dispositif d'appui opérationnel aux filières stratégiques régionales	38
	Naissance du pôle éco-industries en Poitou Charentes	38
	L'offre privée d'intelligence économique	39
	Le Japon, une longue tradition de gestion et de partage de l'information	**41**
	Un État au cœur des réseaux d'influence	42
	La JETRO (Japan External Trade Organisation)	44
	Les sociétés japonaises de commerce	44
	La politique des clusters et les organisations collectives locales	45
	Exemple du cluster territorial de TAMA	47
	Le Royaume-Uni	**49**
	Business Links	49
	UK Trade and Investment	53
	Knowledge Transfer Networks (KTNs)	54
	Le London Technology Network	55
	Exemples de réseaux et associations professionnelles, en Écosse et à Cambridge	56
	Scottish Development International	56
	Eastern Region Biotechnology Initiative, Cambridge.	57

Les États-Unis **58**
Le soutien à l'export 58
La veille technologique 58
L'exemple de la Silicon Valley 59
Le programme "Economic Gardening" de Littleton 60
Traitement de l'information 60
Infrastructures physiques et espaces de communication 60
Multiplication des mises en réseau 61

L'Allemagne **62**
L'État fédéral encore en retrait dans le domaine de l'IE 62
Pas de concept unifié d'intelligence économique 62
Une activité plutôt réservée aux PME innovantes 64
Une intelligence économique plutôt défensive 65
L'offre d'information aux entreprises 66
Les acteurs publics 66
L'offre privée d'information aux entreprises 67

Chap. 4 Conclusion et pistes d'actions **69**

Un retard des PME pas spécifiquement français **69**

Favoriser la réalisation d'actions opérationnelles au sein des PME **70**
Trois outils pour servir une stratégie territoriale 71

Liste des Annexes **72**

Chap. 1 Contexte et objectifs
Chap. 2 Enjeux-types pour les PME en matière d'intelligence économique
Chap. 3 Panorama des pratiques d'IE dans les PME
Chap. 4 Conclusion et pistes d'actions
Liste des Annexes

Chap. 1 Contexte et objectifs

Intelligence économique, enjeu majeur pour les PME

L'information stratégique est désormais reconnue comme un avantage compétitif décisif pour les entreprises placées dans un contexte concurrentiel avivé, dans la mesure où elles parviennent à développer les démarches appropriées, avec éventuellement un soutien d'organismes spécialisés publics ou privés pour élaborer et traiter cette information stratégique selon ses besoins propres. L'information à haute valeur ajoutée se révèle difficile en effet à caractériser et à acquérir compte tenu de l'explosion du volume des informations disponibles ; cela nécessite de mettre en œuvre une culture stratégique de l'information, ainsi que des outils et des méthodes qui présentent un certain degré de technicité. Ces outils et méthodes de l'intelligence économique sont nés aux États-Unis dans les années 1980 (sous cette appellation), et sont aujourd'hui largement utilisées dans les grandes entreprises, d'autant plus que leur champ d'action est international. Les PME, malgré des efforts intenses de sensibilisation restent en retrait, principalement dans notre pays quand on le compare aux pays nordiques ou anglo-saxons.

En effet, le Japon, l'Allemagne, les États-Unis, le Royaume-Uni, les pays scandinaves sont souvent cités par les observateurs comme des références en matière de pratiques d'intelligence économique ; l'histoire économique et les facteurs culturels sont primordiaux pour expliquer cette faculté des acteurs économiques à intégrer et à gérer l'information et les connaissances

comme un véritable actif immatériel de l'entreprise. Mais le problème particulier des PME se retrouve, toutes proportions gardées, dans ces pays, et il est donc utile de décrire leurs initiatives publiques et parapubliques en faveur des PME

Cette étude réalisée pour le compte de la CRCI Paris - Ile-de-France après un recensement des enjeux de l'intelligence économique pour les PME, a donc pour but de donner un éclairage sur les initiatives et dispositifs étrangers en faveur des PME dans les pays les plus emblématiques de la culture de l'IE : le Japon, les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Allemagne. Elle propose également des mesures et dispositifs aujourd'hui éprouvés susceptibles de favoriser l'intégration et la mise en place de dispositifs opérationnels d'Intelligence Économique au sein des PME, dans le contexte de notre pays.

Les origines de l'intelligence économique

Le concept de *competitive intelligence*, à l'origine de l'intelligence économique, a été énoncé pour la première fois au milieu des années 1980 par Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, qui constate que la surveillance et l'analyse des activités des compétiteurs est le rôle premier des entreprises meneuses. Depuis la fin du siècle dernier, l'IE ou ses équivalents progressent dans tous les pays et les entreprises ayant l'ambition de développer leur leadership et d'assurer leur avenir.

En France, l'avènement de l'intelligence économique a été précédé par le concept de « veille », qui s'est développé dans les années 1980 sous ses différentes formes (technologique, concurrentielle, stratégique…). La première d'entre elles fut la « veille technologique », issue simultanément de l'émergence des technologies de l'information et de la communication permettant notamment d'opérer une mise sous surveillance de certaines sources d'information utiles, et de la culture française, qui place la science et la technologie sur un piédestal et qui a ainsi conduit à réaliser les premières démarches de veille sur ces thèmes.

Vers la fin des années 80, cette veille s'est alors progressivement étendue à d'autres thèmes d'intérêt pour l'entreprise veille concurrentielle, veille commerciale, veille réglementaire, etc.) avant de se généraliser à l'ensemble de ces thèmes sous le libellé *veille stratégique*.

Toutes ces déclinaisons de la veille restent néanmoins très ancrées, en général, dans une logique de l'offre. La veille porte en effet l'accent avant tout sur la recherche et sur la collecte d'informations, et correspond le plus souvent à la mise en œuvre d'un ensemble de méthodes et de savoir- faire utiles à la conduite de ces activités : exploitation du réseau internet, interrogation de bases de données, collecte d'informations informelles…

L'intelligence économique dépasse le concept de veille en se focalisant sur la véritable finalité d'une telle démarche, qui consiste à comprendre l'environnement de l'entreprise. **L'IE s'inscrit ainsi dans une logique de la demande** : il s'agit pour les décideurs de l'entreprise de disposer des informations nécessaires afin de comprendre et maîtriser davantage l'environnement dans lequel elle évolue, leur permettant par conséquent de prendre des décisions et d'agir en toute connaissance de cause. Dans une telle démarche, l'information devient alors une matière première stratégique pour l'entreprise. Mais elle ne peut réellement le devenir que si, au-delà de sa recherche et de sa collecte, l'information est également traitée et restituée aux décideurs de l'entreprise de façon qu'ils puissent se l'approprier et l'exploiter. Car comme le soulignent à juste titre les acteurs économiques japonais : « l'information appartient à celui qui l'exploite ».

Moyens d'identification des enjeux-types pour les PME

La démarche d'intelligence économique recouvre communément plusieurs facettes complémentaires d'une gestion stratégique de l'information, qui répondent à différents besoins de l'entreprise, qu'il s'agisse des PME ou des grands groupes.

Sa finalité peut se résumer en trois grands domaines qui sont explicités plus loin :

- **La veille stratégique**
- **La protection de l'information**
- **L'influence**

La présente étude, qui vise l'exhaustivité du recensement des enjeux-types en matière d'intelligence économique, se propose de systématiser cette démarche en appliquant une méthodologie simple de balayage systématique à l'aide d'un tableau à deux entrées qui croise :

- **Les finalités de la démarche d'IE (veille, protection, influence)**
- **Les fonctions clés de l'entreprise**

En analysant pour chaque fonction clé dans l'entreprise, les besoins selon les différentes finalités, on obtient ainsi une matrice d'exploration systématique des enjeux-types en matière d'IE pour l'entreprise.

Au final ce recensement permet d'illustrer combien chaque fonction de l'entreprise a son rôle à jouer dans la mise en œuvre d'un dispositif d'IE dans l'entreprise. L'entreprise « intelligente » est celle qui parvient à fonder le management de l'ensemble de ses entités par la gestion de l'information stratégique.

Chap. 1 Contexte et objectifs
Chap. 2 Enjeux-types pour les PME en matière d'intelligence économique
Chap. 3 Panorama des pratiques d'IE dans les PME
Chap. 4 Conclusion et pistes d'actions
Liste des Annexes

Chap. 2 Enjeux-types pour les PME en matière d'intelligence économique

Trois fonctions essentielles d'un dispositif d'IE

Exploiter les résultats d'une veille stratégique active

Dans ce cadre, il s'agit en réalité pour l'entreprise d'exploiter l'information, la connaissance comme une matière première stratégique lui permettant de s'informer au mieux pour instruire son processus de décision sur trois plans :

- **Action** : il s'agit pour le dispositif d'IE mis en place de fournir les analyses permettant à l'entreprise de disposer d'arguments pour la prise de décision dans le cadre de ses projets stratégiques : lancement d'une activité nouvelle, développement d'un nouveau produit, conquête d'un marché à l'export, modernisation d'un outil de production, etc.
- **Réaction** : la démarche d'IE se doit d'alerter en temps opportun les décideurs de l'entreprise, des événements importants auxquels ces derniers se doivent de réagir.
- **Anticipation** : l'IE doit permettre à l'entreprise d'alimenter sa réflexion prospective, en anticipant les évolutions et changements dans son environnement, et en détectant le plus tôt possible les menaces ou opportunités qui se profilent

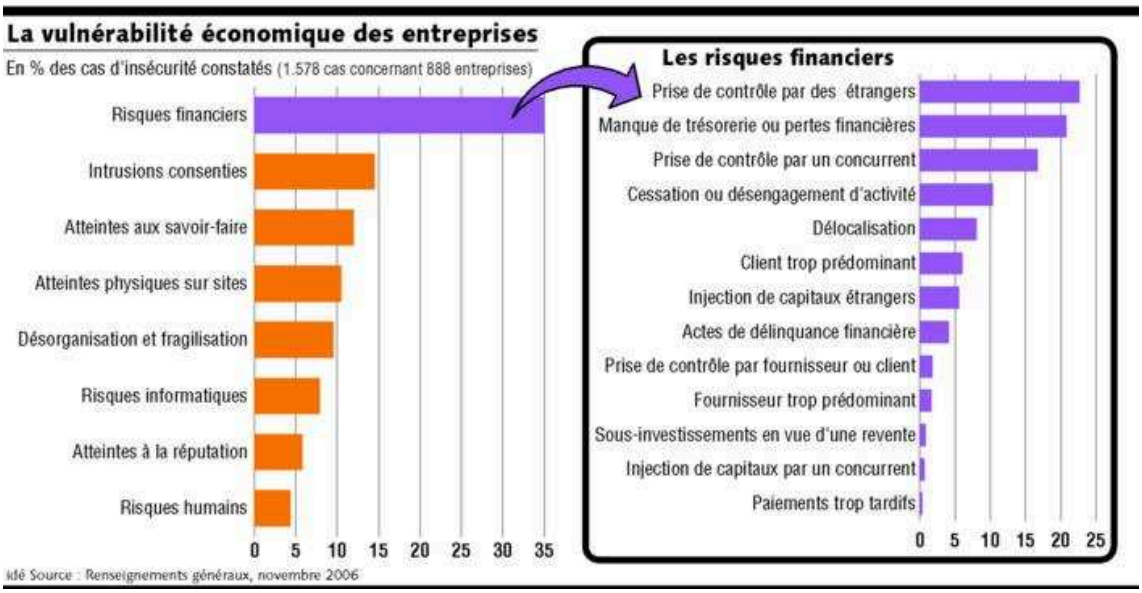
Mettre en place une démarche de protection de l'information

Par ailleurs, il s'agit également pour l'entreprise, au-delà de la mise en œuvre d'une démarche de veille offensive, de prendre soin de protéger l'information relative à ses connaissances, à ses savoir-faire spécifiques, à ses choix stratégiques…, face aux risques et menaces liés à la négligence, à la malveillance, mais aussi aux démarches de veille offensive déployées par des acteurs économiques concurrents.

Cette démarche complémentaire à la précédente s'inscrit dans une problématique plus large de sécurité économique, qui concourt à la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise.

Le risque financier constitue la principale menace qui pèse sur les entreprises françaises, selon les constats effectués par les renseignements généraux.

Figure 1 - Principales vulnérabilités économiques des entreprises


La vulnérabilité économique des entreprises
En % des cas d'insécurité constatés (1.578 cas concernant 888 entreprises)
Risques financiers
Intrusions consenties
Atteintes aux savoir-faire
Atteintes physiques sur sites
Désorganisation et fragilisation
Risques informatiques
Atteintes à la réputation
Risques humains
0 5 10 15 20 25 30 35
Source : Renseignements généraux, novembre 2006
Les risques financiers
Prise de contrôle par des étrangers
Manque de trésorerie ou pertes financières
Prise de contrôle par un concurrent
Cessation ou désengagement d'activité
Délocalisation
Client trop prédominant
Injection de capitaux étrangers
Actes de délinquance financière
Prise de contrôle par fournisseur ou client
Fournisseur trop prédominant
Sous-investissements en vue d'une revente
Injection de capitaux par un concurrent
Paiements trop tardifs
0 5 10 15 20 25

Source : Les Echos – 27/02/2007

Développer une capacité d'influence

Les fondateurs de l'école française d'intelligence économique incluent les actions d'influence dans une troisième facette de l'IE, non évoquée dans la définition du Commissariat Général du Plan. Il s'agit de l'art pour l'entreprise d'utiliser l'information afin de projeter son influence sur ses marchés.

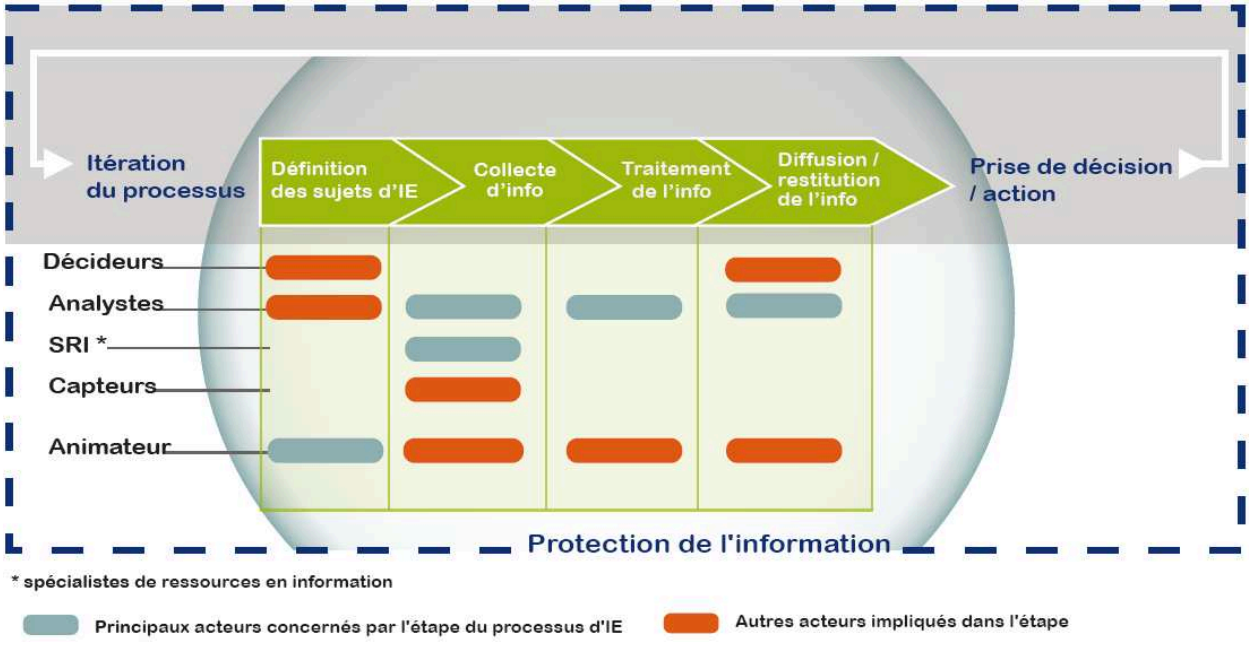
L'influence consiste par exemple à :

- missionner des agences de relations publiques dans le but d'améliorer ou de transformer son image, ou encore dans celui de répliquer à des opérations d'atteinte à l'image.
- orchestrer des opérations de lobbying auprès des institutions productrices de normes de nature économique, technologique, etc. (par exemple auprès de la Commission Européenne…)
- intégrer des réseaux de fondations d'entreprises, « think-tanks », universités, ONG, afin d'enrichir un tissu relationnel favorisant l'amélioration du positionnement de l'entreprise sur l'échiquier concurrentiel, etc.

Cette facette de l'IE, qui concerne au premier abord davantage les grandes entreprises qui peuvent agir seules sur ce type d'actions, est également capitale pour les PME. Mais compte tenu de leur taille plus modeste, il est judicieux qu'elles jouent sur ce levier de façon collective, en se rapprochant par exemple de leurs fédérations nationales et européennes.

La mise en place d'un dispositif d'intelligence économique suppose le déploiement d'un véritable processus qui concerne tous les acteurs de l'entreprise, dans une démarche formalisée et volontariste, initiée et soutenue par le chef d'entreprise.

Figure 2 – Étapes du processus d'Intelligence Economique



Enjeux types pour les PME en matière d'IE

Le recensement des enjeux type en matière d'intelligence économique pour les PME a été effectué de façon systématique en examinant pour les différents services de l'entreprise, les besoins dans les trois fonctions d'un dispositif d'intelligence économique évoqué plus haut : veille stratégique, protection et influence. Cette exploration a conduit au recensement d'une cinquantaine d'enjeux principaux pour les PME en matière d'intelligence économique.

Cet inventaire peut surprendre par l'ampleur de la tâche, mais quelques éléments peuvent être mis en avant pour ne pas décourager les dirigeants de PME qui pourraient être tentés de renoncer :

- Tout d'abord, on voit bien que ces enjeux concernent l'ensemble des services de l'entreprise, et c'est bien en se reposant sur l'ensemble des ressources humaines de ces différents services que ces enjeux pourront être traités.
- Ces enjeux font bien souvent partie des prérogatives et des missions déjà confiées aux responsables des différents services, mais la plupart du temps sans une optimisation des moyens mis en œuvre, sans une coordination des différentes actions engagées, et sans mutualisation, ni capitalisation des résultats obtenus.
- L'action d'intelligence économique pourra, en fonction de la situation et de la stratégie de chaque entreprise, viser en premier lieu quelques enjeux majeurs pour l'entreprise ; les prestataires en intelligence économique qui interviennent auprès des PME, disposent des outils méthodologiques pour les conseiller sur la hiérarchie des actions d'intelligence économique à mener en priorité[a].

  En ce sens l'intelligence économique formalisée telle qu'il est souhaitable de la voir mise en place dans les entreprises représente vraiment une nouvelle méthode de management plus participative, une nouvelle manière d'appréhender l'information comme un actif immatériel de l'entreprise.

[a] Parmi les nombreux ouvrages disponibles citons le dernier ouvrage de Maryse Salles, « Stratégies des PME et intelligence économique. Une méthode d'analyse du besoin » (2ème édition revue et augmentée), Éditions Economica, 2, octobre 2006

Direction et stratégie de l'entreprise

Outre le rôle moteur déterminant de la direction de l'entreprise dans la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique, elle en est bien évidemment également la première bénéficiaire.

Veille stratégique

- Meilleure connaissance et compréhension de l'environnement de l'entreprise et de son évolution
- Définition de la stratégie de l'entreprise qui déterminera les champs couverts par le dispositif d'IE (territoires de la veille à couvrir, cibles à surveiller…)
- Prospective, études économiques sur les secteurs amont et aval de l'activité de l'entreprise

Protection

- Capitalisation des connaissances de l'entreprise, afin d'assurer la sauvegarde de ce patrimoine immatériel (technologies, savoir-faire, portefeuille clients, connaissance des marchés…)
- Mise en place d'une culture de la sécurité dans l'entreprise, par une sensibilisation de l'ensemble de ses salariés et partenaires

Influence

- Entraînement des collaborateurs dans la dynamique de l'IE
- Relation avec les actionnaires
- Relation avec les comptes clés (clients)
- Relation avec les pouvoirs publics
- Relation avec les fédérations professionnelles
- Recherche d'un repreneur pour les cédants de leur entreprise

Enjeux financiers

Veille stratégique

- Recherche des meilleures solutions de financement des projets de l'entreprise
- Suivi des possibilités de soutiens publics (investissements, R&D…)
- Études d'opportunité d'investissement (prises de participation potentielles ; placement sur les marchés financiers…)

Protection

- Surveillance de la santé financière des principaux partenaires (clients et fournisseurs)
- Information sur les cours des matières premières, l'évolution des changes, afin de pouvoir décider de la mise en place de dispositifs de couverture financière.
- Étude de la fiabilité de nouveaux partenaires
- Surveillance des actionnaires (stratégie, activités, déclarations…)

Influence

- Communication financière auprès des actionnaires, des partenaires, des salariés

Ressources Humaines

Veille stratégique

- Recherche des profils à recruter en exploitant les sources d'information à disposition (CV en ligne, réseaux sociaux, blogs…)
- Étude prospective sur les profils nécessaires à l'échéance de 2 à 5 ans

Protection

- Suivi de la satisfaction des salariés, anticipation de mouvements sociaux
- Surveillance du marché de l'emploi correspondant aux postes clés : suivi volumétrique des annonces, des salaires à l'embauche (évaluation et prévention des risques de débauchage)

Influence

- Communication sur les besoins en recrutement (lien avec les journalistes professionnels, les syndicats professionnels…)

Marketing/Vente/Communication

Veille stratégique

- Mise en place d'une veille stratégique sur les marchés d'appels d'offres, et marchés dérivés
- Recherche d'opportunités à l'International
- Analyse des attentes et besoins du marché (consommateurs, attentes sociétales)
- Analyse de l'offre concurrente, benchmarking

Protection

- Surveillance de l'activité des clients
- Suivi de l'image de l'entreprise auprès de communautés d'utilisateurs, la communauté financière, dans les médias…
- Suivi de l'image des familles de produits commercialisés par l'entreprise

Influence

- Partage sur les actions de marketing sur les nouveaux médias : stratégie de référencement, web-marketing, marketing « viral », identification de prescripteurs, communication sur les blogs…

Technique/production

Veille stratégique

- Animation du processus innovation : génération d'idées, identification de nouvelles pistes de développement...
- Développement des connaissances techniques de l'entreprise
- Détection d'opportunités technologiques

Protection

- Capitalisation des connaissances et savoir-faire techniques
- Participation à la politique de propriété industrielle

Influence

- Identification des partenaires potentiels (industriels ou équipes de recherche)
- Participation à des groupes d'échanges type « communautés de pratiques »
- Relation avec les comités techniques et de normalisation

Service juridique

Veille stratégique

- Anticiper les évolutions réglementaires sur les marchés actuels
- Suivi de l'environnement juridique dans les zones où l'entreprise souhaite s'implanter
- Suivi de la jurisprudence sur les sujets de préoccupation de l'entreprise

Protection

- Surveillance des contrefaçons éventuelles
- Gestion de la propriété industrielle (brevets, marques et modèles)

Influence

- Constitution ou intégration de groupes de représentation auprès des instances politiques (législateur, gouvernement…), à défaut de capacités d'intervention directe

Service achats

Veille stratégique

- Surveillance de l'évolution des prix des fournitures et matières premières (mise en place d'indicateurs avancés)
- Détection de nouvelles sources d'approvisionnement (fournisseurs, places de marchés)

Protection

- Surveillance des fournisseurs stratégiques, afin d'anticiper d'éventuelles difficultés dans les approvisionnements

Influence

- Adhésion à des groupements d'acheteurs (partage d'informations sur la qualité et les prix des prestations, pratique des achats groupés)

Service informatique

Veille stratégique

- Recherche et évaluation des nouvelles technologies de l'information pour des besoins d'intelligence économique (outils de recherche, analyse et traitement de l'information, outils de communication)

Protection

- Mise en place et gestion de la sécurité des systèmes d'information
- Surveillance des failles de sécurité mises à jour

Influence

- Optimisation de la présence de l'entreprise sur internet (référencement des sites web, blogs d'entreprise, participation aux forums…)

Parmi l'ensemble de ces enjeux, s'il était besoin de hiérarchiser les attentes des entreprises, on ne sera pas étonné de voir que la priorité exprimée par les entreprises se trouve dans les moyens de développer les ventes, alors que nous l'avons vu, les enjeux de l'IE dépassent très largement le contour réduit des services commerciaux ou marketing, et concerne l'entreprise toute entière, voire même ses partenaires proches qui peuvent être intégrés à la démarche (agents, clients, fournisseurs…). Ce résultat dénote le manque de conscience de l'étendue des enjeux de l'IE de la part des entreprises.

Ce qu'attendent les entreprises d'une démarche d'IE

- **32 % :** connaître les procédures de référencement chez les clients
- **24 % :** choisir le bon partenaire ou distributeur à l'export
- **14 % :** estimer le « budget client »
- **14 % :** établir un comparatif des rémunérations pour les catégories clef de personnel.
- **14 % :** disposer d'un bon réseau de lobbying
- **10 % :** décider d'aborder un marché à l'export

Source : sondage de l'Académie de l'intelligence économique, réalisé par questionnaire auprès d'un échantillon de 385 entreprises, en novembre 2006 (plusieurs réponses étaient possibles).

Rapport coût/bénéfice d'une démarche d'IE dans une PME

Un budget souvent préexistant à redéployer

Il est difficile de donner a priori des indications précises des coûts de mise en œuvre de l'intelligence économique, chaque entreprise ayant finalement la possibilité de dimensionner son effort d'IE en hiérarchisant ses besoins en information et en définissant le périmètre des sujets qu'elle souhaite traiter. Certains experts en la matière considèrent même que l'IE n'induit pas réellement de dépenses supplémentaires pour l'entreprise. Bernard Besson, chargé de mission à l'intelligence économique au Ministère de l'Intérieur, affirme que « le budget de l'IE existe déjà, mais les entreprises ignorent qu'elles dépensent beaucoup dans l'acquisition et la gestion des informations ». En effet, avant même que les concepts de veille stratégique ou d'intelligence économique n'apparaissent, l'entreprise a toujours consacré des ressources plus ou moins importantes à l'acquisition d'informations.

Tableau 1 -Budget type d'une démarche d'IE dans une PME

BUDGET TYPE D'UN DISPOSITIF D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE Dépenses consacrées annuellement par une PME industrielle d'une centaine de personnes au fonctionnement de son dispositif d'intelligence économique (en euros)	
ACHATS D'INFORMATIONS	
Abonnement à des revues généralistes et spécialisées	2 000 €
Interrogation de bases de données spécialisées	2 500 €
Achats de documents et d'études multi-clients	2 500 €
Commandes de prestations auprès de courtiers en information (« brokers »)	3 000 €
Participation à des salons et séminaires, rencontres d'experts…	5 000 €
RESSOURCES HUMAINES	
Animateur du dispositif d'IE (représentant environ un quart temps)	15 000 €
10 collaborateurs « analystes », consacrant 5 % de leur temps de travail à l'IE (1 j/mois)	30 000 €
TOTAL	**60 000 €**

Un retour sur investissement qui peut se révéler « inestimable »

Quant aux bénéfices attendus de l'IE, ils sont potentiellement énormes, tant en « gain positif » (gains de parts de marché) qu'en « évitement de pertes » (sauvegarde de marchés qui auraient pu être perdus), voire même, à l'extrême, maintien de l'activité de l'entreprise toute entière. Trois exemples pour illustrer l'impact économique, et en quelque sorte l'effet levier d'un investissement dans une démarche opérationnelle d'intelligence économique :

- **Exemples de bénéfices directs apportés par une démarche d'IE**
  - Le service des achats d'une entreprise agroalimentaire met en place un dispositif d'IE dans l'objectif d'**analyser les marchés de certains matériaux d'emballage** qu'elle utilise pour conditionner ses produits (références spécifiques de cartons et films en polyéthylène) : coûts de fabrication, équilibres offre / demande, évolutions prévisibles des prix à court et moyen termes… Au bout de 3 ans, grâce aux négociations engagées avec les fournisseurs s'appuyant sur une vision claire de l'évolution des marchés concernés, l'entreprise réduit de 15 % les montants annuels de ses achats, ce qui représente environ **cent fois le montant annuel investi dans la collecte et le traitement des informations relatives à ce sujet d'IE**.
  - Une PME spécialisée dans la fabrication de robinetterie de salle de bain effectue un suivi des innovations auprès d'une sélection de concurrents identifiés comme pionniers, en achetant, démontant, testant et analysant systématiquement leurs nouveaux produits. Alors que le développement de l'entreprise est fortement lié à sa capacité à lancer périodiquement de nouvelles gammes de produits, cette démarche lui permet de **diviser par deux le temps de développement d'une nouvelle gamme**.
  - En organisant son **réseau d'information dans la détection des appels d'offre**, avec d'autres partenaires du BTP évoluant dans des métiers complémentaires, une PME de moins de cent salariés spécialisée dans l'installation électrique fait preuve d'une réactivité supérieure à celle des grands groupes auxquels elle est confrontée.
  - Une entreprise dans le domaine de la chimie de spécialités a mené une action ponctuelle en vue de diversifier ses fournisseurs d'un solvant réactionnel - un solvant « exotique » en *mono-sourcing*. Une méthodologie de recherche d'information structurée lui a permis d'obtenir après un processus de qualification de nouveaux

fournisseurs qu'elle ne connaissait pas. Cette démarche décidée et engagée à l'issue d'un audit d'IE, a donné à l'entreprise un pouvoir de négociation qui lui a permis d'obtenir **une réduction de 40 %** sur les facturations de cette matière première (soit de l'ordre de 300 k€/an), et de plus lui a permis de **sécuriser son approvisionnement**.

- **Exemples de pertes qu'une démarche d'IE aurait pu éviter :**
  - Une entreprise inventive développe un « kit litière » pour chat à base de pâte à papier et lance son produit sur la base des résultats très encourageants d'une étude marketing. Elle omet cependant de se soucier des évolutions à venir du contexte réglementaire – alors que l'information était déjà accessible au niveau des organismes professionnels – qui vont interdire l'usage de cette matière ; résultat : des dépenses en développement et en études en pure perte…
  - Des entreprises horlogères ayant des savoir-faire spécifiques dans le domaine de la micromécanique n'ont pas compris à temps les conséquences pour leur métier des développements technologiques dans le domaine de la microélectronique. Conséquence : une disparition pure et simple de fleurons de l'industrie horlogère française ; alors que dans le même temps des sous-traitants de cette profession ont su innover et rester compétitifs.

En tout état de cause c'est bien sur des sujets à fort enjeu financier que les projets d'IE doivent être orientés en particulier ; les pré-diagnostics et les audits d'IE servent précisément à définir les sujets d'IE à identifier les différents sujets d'IE dont a besoin l'entreprise et hiérarchiser les sujets à traiter en priorités. De cette façon, on garantit la rentabilité d'une démarche d'IE.

Chap. 1 Contexte et objectifs
Chap. 2 Enjeux-types pour les PME en matière d'intelligence économique
Chap. 3 Panorama des pratiques d'IE dans les PME
Chap. 4 Conclusion et pistes d'actions
Liste des Annexes

Chap. 3 Panorama des pratiques d'IE dans les PME

L'importance des actions à mener en faveur des PME fait depuis les années 2000 l'objet d'un réel consensus international. En novembre dernier l'OCDE organisait à Athènes une conférence internationale pour la suppression des barrières à l'accès des PME aux marchés internationaux[a]. Les représentants de plus de soixante pays y ont adopté un accord international visant à renforcer l'aide publique aux petites et moyennes entreprises pour les soutenir dans leurs démarches à l'exportation et la formation dans les domaines clés que sont le marketing et la propriété intellectuelle.

Car les PME jouent au niveau mondial un rôle déjà important, contribuant en moyenne à 50% des PIB nationaux, 30% des exportations et 10% des investissements internationaux, mais qui devrait être renforcé et donc encouragé. Le plan d'action adopté à Athènes accorde une place très importante aux moyens d'accès à l'information et prévoit la mise en place d'un **système d'information** et de **collaboration entre les sociétés multinationales et les PME** pour faciliter l'accès de ces dernières aux marchés internationaux. Ce projet, qui vise à fournir aux entreprises les informations récentes et fiables leur permettant d'identifier les opportunités de marché, est encore en cours d'instruction à Paris par les équipes de l'OCDE.

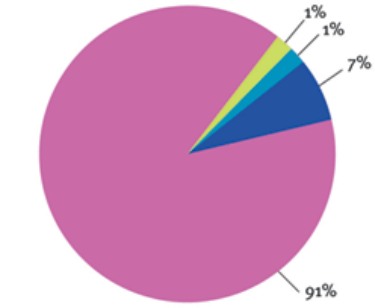
[a] OECD-APEC Global Conference on Removing Barriers to SME Access to International Markets, 6-8 novembre 2006, Athènes

Cette initiative est bien une des briques de la politique d'intelligence économique, bien qu'elle n'en porte pas le nom. Avec d'autres initiatives analogues (initiatives de l'OMPI sur la propriété industrielle…) elles forment finalement un socle d'« outils » sur lequel les PME pourraient s'appuyer pour construire un dispositif d'IE, à condition qu'elles en soient informées et qu'elles investissent du temps à cette activité.

Un foisonnement d'initiatives européennes centrées sur les PME, mais sous-exploitées

Données de cadrage sur les PME européennes

- 23 millions d'entreprises (99% des entreprises)
- 75 millions d'emplois (66% de l'emploi privé)



Micro-entreprises: de 1 à 9 employés
Petites entreprises: de 10 à 49 employés
Moyennes entreprises: de 50 à 250 employés
Grandes entreprises

L'Europe et ses différents États ont également pris la mesure que les PME sont une composante essentielle de notre économie, et développé des mécanismes et des initiatives spécifiques pour la prise en compte de leurs intérêts, et améliorer l'environnement dans lequel elles opèrent.

L'Union Européenne soutient activement la compétitivité des entreprises par des services d'appui aux entreprises à travers un ensemble cohérent d'initiatives récemment réunies sous le slogan « Penser aux PME d'abord » (*Think small first*). Le programme-cadre pour l'innovation et la compétitivité (PIC) pour la période 2007-2013, programme phare de la politique européenne de soutien aux PME, sera à cet effet doté d'un budget de 3,6 milliards. Dans le cadre de cette étude il faut souligner les initiatives relatives à l'information des PME qui participent à la prise en compte des enjeux d'intelligence économique :

- **Innovation 2010**

  Porté par la Banque Européenne d'Investissement (BEI), cette initiative vise à soutenir les investissements en matière de savoir et d'innovation au travers de quatre priorités : la recherche, la formation, l'utilisation des nouvelles technologies et la création d'entreprises innovantes.

- **Réseaux d'excellence (NoE)**

  Ces réseaux d'excellence thématiques visent à fédérer et mettre en commun les savoirs des centres de recherche, des universités, des entreprises ; ces réseaux renforcent la visibilité des entreprises qui y participent.

- **Projets d'intelligence technologique et économique (ITE)**
  Ce programme vise à faciliter l'intégration des PME aux projets de recherche européens, et leur accès à des données scientifiques et technologiques.

- **Les projets de recherche collective et coopérative**
  Ces projets ont pour but d'aider des groupements de PME d'un même secteur à accéder à des connaissances et compétences de haut niveau ; ces projets ont également vocation à soutenir la recherche prénormative qui prépare les standards et normes futurs.

- **Les sites internet communautaires d'information sur la R& D et l'innovation**
  Ces outils de veille incontournables sont malheureusement peu employés par les PME car méconnus, et il est vrai un peu difficile d'accès.

  - Le portail Europa sur la recherche et l'innovation européenne, http://europa.eu/pol/rd/index_fr.htm
  - Le SME TechWeb : information générale, guide/mode d'emploi de la recherche européenne, comment participer… conçu pour les PME, http://sme.cordis.europa.eu
  - Centre d'Informations sur la Recherche : communication sur les résultats et activités de recherche
    http://ec.europa.eu/research/infocentre
  - Le service communautaire d'information sur la recherche CORDIS, http://cordis.europa.eu :
    - base de données sur les projets de recherche et les projets d'intelligence technologique et économiques (ITE)
    - la recherche de partenaires, http://cordis.europa.eu/partners-service
    - plateforme de diffusion de communiqués de presse, d'offre d'expertise, recherche d'experts, publications…
  - Les points de contact régionaux et nationaux pour aider les PME à préparer leurs propositions de projets R&D (PCR et PCN), http://cordis.europa.eu/fp7/get-support_en.html

- **Réseaux européens de soutien aux entreprises**
  - Le réseau Europe Innova a été créé pour piloter l'innovation des entreprises européennes. Il a fondé son approche sur une démarche par secteurs industriels, chacun ayant des spécificités. Europe Innova a engagé le programme IMP^{3}rove, un programme sur quatre ans qui permettra aux PME d'optimiser leur politique d'innovation, notamment

au travers de démarches d'évaluation et de benchmarking des capacités d'innovation des PME.

Le projet IMP^{3}rove : http://www.improve-innovation.eu

Le réseau : http://www.europe-innova.org

- Réseau des régions innovantes d'Europe (RIE), http://www.innovating-regions.org

  Davantage destiné aux acteurs régionaux du développement économique que directement aux PME, l'intelligence économique est l'une des thématiques importante du réseau IRE.

- Centres d'affaires et d'innovation, http://www.ebn.be

  Les centres d'affaires et d'innovation (Business and Innovation Centres, BIC et CEEI) soutiennent les PME en leur offrant des conseils stratégiques sur des projets innovants.

- Euro Info Centres (EIC), http://eic.cec.eu.int

  Les 300 EIC répartis à travers l'Europe ont pour mission d'informer les entreprises sur les questions européennes relatives à la législation, aux financements, aux études de marché et à la coopération commerciale.

- Centres Relais Innovation (IRC), http://irc.cordis.lu

  Les centres relais innovation (CRI) encouragent les transferts transnationaux de technologies innovantes et assurent la promotion des partenariats technologiques.

- Portail EURES (services d'emploi), http://europa.eu.int/eures

La Commission Européenne a engagé une démarche visant à l'intégration de l'ensemble de ces réseaux au sein d'un nouveau réseau fédérateur, dont la fonction principale sera de rapprocher les PME des services de la Commission Européenne pour leur permettre de bénéficier des opportunités européennes qui leur sont offertes et réciproquement leur permettre d'exprimer leurs besoins à la Commission. Ce réseau pourrait voir le jour en 2008.

- **Écosystème numérique d'affaires**

  http://www.digital-ecosystems.org

  Le Digital Business Ecosystem (DBE) a pour objectif de faire accéder les entreprises spécialisées dans les TIC et leurs PME clientes aux meilleurs outils Open Source utiles à leur positionnement concurrentiel. Démarrée dans le 6ème PCRD, cette initiative va se poursuivre jusqu'en 2013, et a vocation à devenir une infrastructure permanente pouvant être rejointe par les parties prenantes intéressées.

- **Base de données Market Access**
  http://madb.europa.eu
  Cette base de données ouverte fournit gratuitement aux entreprises des informations sur les formalités et la réglementation douanières, les conditions d'exportation, les droits de douane, des études sectorielles et géographique, les détails des flux de marchandise par pays et par type de produit détaillé.

- **Portail internet l'Europe est à vous**
  http://ec.europa.eu/youreurope
  Ce portail donne aux entreprises toutes les réponses aux questions qui se posent dans la gestion d'une entreprise s'inscrivant dans le périmètre européen : régime des filiales à l'étranger, propriété industrielle et des marques, réglementation environnementale, certification des produits…

- **Base de données d'appels d'offres dans l'Union européenne**
  Tenders Electronic Daily (TED), http://ted.europa.eu
  La base de données TED met en ligne et archive l'ensemble des appels d'offres publics soumis à publication obligatoire. Ce gigantesque marché estimés à 1500 milliards d'euros, soit 16% du PIB des pays de l'UE, est ouvert bien évidemment aux PME, mais une partie leur sera vraisemblablement réservée dans le cadre de la mise en place tant attendue de l'équivalent européen du « Small Business Act » tant attendu par les PME européennes.

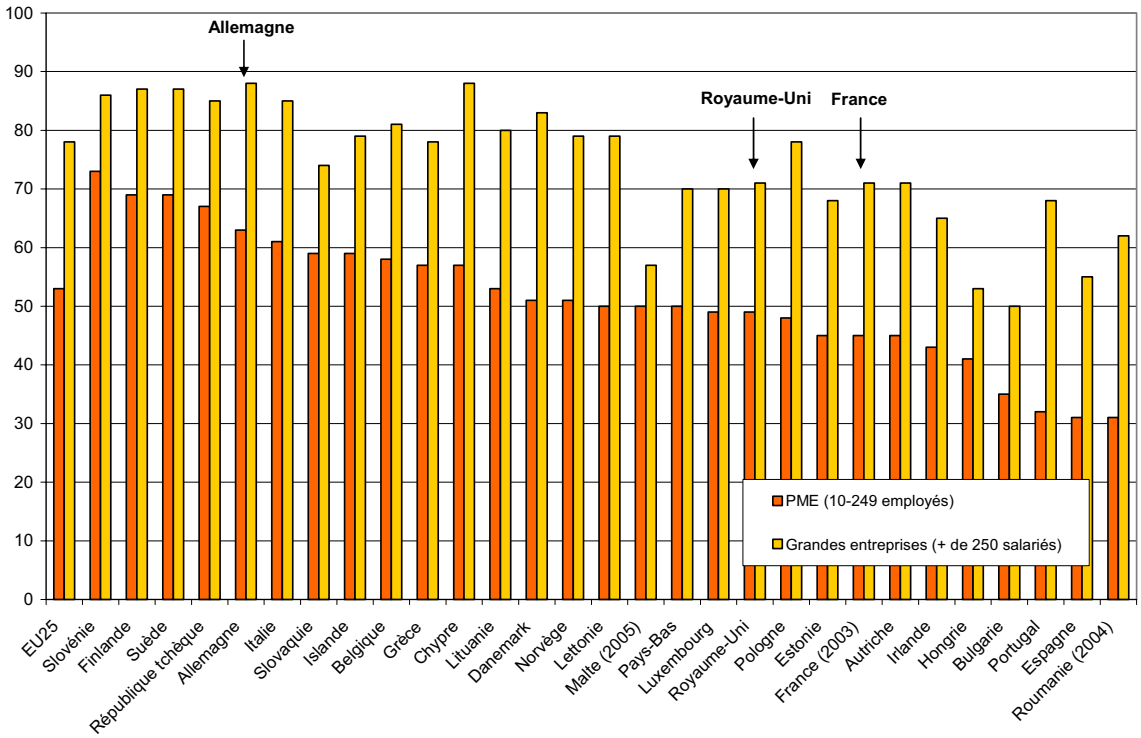
- **NormaPME**, http://ww.normapme.com
  Le « Bureau Européen de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises pour la Normalisation », NORMAPME est une association internationale qui défend les intérêts des PME dans le système européen de normalisation. Elle vise à faire tomber le déficit d'information des PME dans le domaine de la normalisation qui est extrêmement évolutif. Elle joue un rôle dans la représentation des PME dans les comités de normalisation, afin d'y défendre leur intérêt.

- **IPR Helpdesk,** http://www.ipr-helpdesk.org
  Ce portail fournit une assistance aux entreprises participant à des projets de recherche européens, ou qui souhaitent le faire, sur la gestion des droits de propriété intellectuelle (DPI) dans le cadre de ces projets.

On comprend à la lecture de cet inventaire que ce n'est pas l'offre d'information qui fait défaut aux PME européennes. C'est peut-être bien au contraire le volume de cette offre, conjugué au manque de ressource-temps pour exploiter cette information, au manque de méthodologie et d'outils dans les activités de recherche et de traitement de l'information, au déficit de capitalisation des connaissances, qui rend la tâche bien difficile pour les entreprises, notamment les PME. C'est aussi ce qui justifie l'intérêt qu'elles pourraient avoir à disposer d'une ressource extérieure en Intelligence Économique rompue à l'exploitation de ces sources d'informations.

À ce sujet, il ressort d'une enquête sur les usages d'Internet, réalisée à l'échelle européenne, un accès des PME à l'information numérique extrêmement inégal. L'indicateur mesuré ici est celui du pourcentage des entreprises utilisant Internet pour la surveillance du marché (par exemple les prix). Bien que les données pour la France soient plus anciennes (2003), le constat n'est pas brillant, avec moins de la moitié des PME française effectuant ce type de recherche. Parmi les entreprises du benchmark, seule l'Allemagne est positionnée de façon avantageuse. Les PME slovènes surprennent par un positionnement très favorable en la matière ; 70 % d'entre elles exploitant cette ressource.

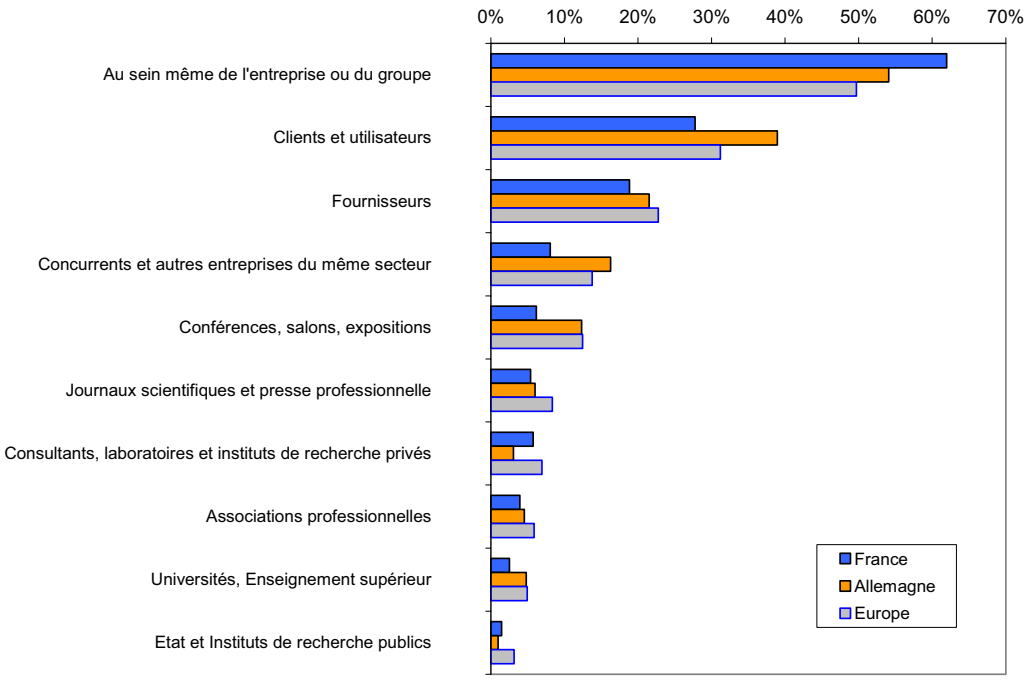
Figure 3 - Pourcentage des entreprises utilisant Internet pour la surveillance du marché (2006, sauf fr, ro, ma)



Source : EUROSTAT 2006, Activités sur Internet – Entreprises (table isoc_ci_ac_e)

Par ailleurs, on relève dans la quatrième enquête communautaire de l'Union Européenne sur l'innovation, une étonnante étroitesse dans les sources importantes d'information sur l'innovation. Les entreprises comptent essentiellement sur l'origine interne des informations, et donc un très faible recours aux dispositifs censés avoir un rôle très important en ce domaine ; les universités ou les instituts de recherche ne sont considérées comme une source très importante d'information que par 3 à 4% des PME européennes. On constate que par rapport à l'ensemble de l'Europe, et par rapport à l'Allemagne, le champ des sources d'informations privilégiées par les entreprises françaises est beaucoup moins diversifié, les entreprises françaises se reposant presque exclusivement aux sources internes, c'est-à-dire à l'« innovation maison ». (Absence de données sur le Royaume-Uni).

Figure 4 - Sources très importantes d'informations sur l'innovation (PME 50-249 salariés)



4ème Enquête Communautaire sur l'Innovation, Eurostat
Sources très importantes d'information sur l'innovation pour la période 2002-2004 (inn_cis4_sou)

La situation en France

En France, les pouvoirs publics sont également conscients du rôle joué par les PME dans l'économie nationale. Le rapport Mongereau[a] sur l'intelligence économique (pour le Conseil Économique et Social) souligne leur importance : employant 63 % des actifs elles assurent 33 % de la valeur ajoutée, alors que les groupes de plus de 50.000 employés n'en dégagent que 18 %. La France se caractérise par une intervention très forte de la sphère politique et institutionnelle dans l'aide aux entreprises, avec là encore un foisonnement d'initiatives d'ailleurs pas toujours bien connues ni comprises par les entreprises elles-mêmes, qui de ce fait n'y recourent pas autant qu'elles le pourraient.

La promotion d'activités d'intelligence économique au sein des PME, s'est surtout faite dans les années passées à l'aide de dispositifs de formation et d'actions de sensibilisation, plus rarement d'actions vraiment opérationnelles. Les actions opérationnelles commencent à être privilégiées en France par les différentes structures en charge du développement économique et autres organisations au service des PME.

De nombreuses initiatives collectives pour la promotion de l'intelligence économique ont vu le jour en France, dès les années 1990. Certaines ont survécu en sachant s'adapter avec le temps et l'évolution des technologies et de l'environnement. Ces initiatives peuvent avoir une portée nationale, régionale ou sectorielle.

Les dispositifs nationaux d'intelligence économique

Depuis trois ans la mission interministérielle pour l'intelligence économique menée par Alain Juillet, Haut Responsable à l'Intelligence Économique (HRIE) a structuré les bases du développement et de la diffusion du concept d'IE au sein des entreprises. Les partenaires et relais de ce développement au niveau national sont principalement :

- Les organismes consulaires (le réseau des CCI et des Chambres Régionales et l'ACFCI, Chambres de Métiers)
- Les fédérations professionnelles (FéPIE, Académie de l'IE…)
- Les agences publiques (UbiFrance pour l'information sur les marchés étrangers, l'ADIT pour l'intelligence stratégique)

[a] Rapport du Conseil Économique et Social, intelligence économique, risques financiers et stratégies des entreprises, présenté au nom de la Section des Finances par M. Roger Mongereau

- Les services de l'État (SGDN, DST, Services Préfectoraux)
- Les organismes de recherche et de formation (IHEDN, IERSE, INHES)
- Les réseaux professionnels (Réseau Racines…)

Le HRIE est chargé du pilotage de la politique d'intelligence économique nationale qui est un volet majeur de la politique de soutien à l'innovation et à la compétitivité des entreprises. Cette politique se décline en cinq objectifs :

- **Diffuser une culture de l'intelligence économique**
  Il s'agit de favoriser une démarche collective et pluridisciplinaire, de promouvoir le partage de l'information et le travail en réseau, pas seulement entre les entreprises mais aussi avec les structures de recherche et d'enseignement et les pouvoirs publics.
- **Aider les PME**
  L'innovation et l'emploi étant de plus en plus situés dans les PME, l'État veux leur offrir des armes égales à celles dont disposent les grandes entreprises, en mettant à leur disposition des moyens auxquels elles ne peuvent accéder seules.
- **Se prémunir contre les dépendances stratégiques**
  Dans ce domaine, la politique d'intelligence économique favorise la création et le développement de fournisseurs nationaux de solutions technologiques de pointe et les mettre à l'abri de prises de contrôle étrangères non sollicitées.
- **Veiller à la sécurité du patrimoine technologique et industriel**
  L'État entend également aider les entreprises à se prémunir contre les dangers qui les menacent : tentatives de déstabilisation, de pillage, de contrefaçon, en les informant des risques encourus et en leur proposant les solutions de prévention de ces risques.
- **Éclairer l'avenir et réduire les incertitudes**
  Il s'agit enfin de développer une vision prospective essentielle pour que les entreprises sachent anticiper l'impact des évolutions technologiques, économiques, réglementaire. La politique d'intelligence économique vise à mettre ces évolutions en perspective pour discerner ce qui est stratégique pour le moyen et le long terme, grâce à une étroite coopération entre administrations, entreprises et laboratoires.

Les dispositifs régionaux d'intelligence économique

Les dispositifs régionaux sont le fruit du rassemblement de l'ensemble des acteurs en région, qui ont su se réunir parfois autour d'une volonté politique.

Parmi les premières régions à avoir engagé ce type de dispositif, citons par exemple la Basse-Normandie et le Nord-Pas de Calais, précurseurs en la matière.

- Les dispositifs régionaux dédiés à la diffusion de l'IE dans les entreprises (Cogito en Alsace, DéCILOR en Lorraine, l'association Vigilances en Nord - Pas de Calais…)
- Les dispositifs centrés sur la veille technologique (les ARIST, le portail ScienceTech Basse Normandie…)
- Citons encore la mise en place dans les régions des Observatoires Régionaux de l'Intelligence Stratégique (ORIS) au sein des CCI dans quelques Régions.

Nous en décrirons deux d'entre eux tout à fait significatifs

Cogito, programme d'IE en Alsace

Cogito, le programme d'IE en Alsace (2000-2006) doté d'un budget global de 2 M€ sur six ans a porté sur quatre volets :

- **Opérations de diffusion de la culture de l'IE (640 k€)**
  - Des manifestations autour de l'IE : forums de la veille, forums sur la sécurité, conférences (3000 participants).
  - Des actions de sensibilisation et des pré-diagnostics de veille, notamment par le biais du Centre Régional de Veille Stratégique (800 entreprises).
- **Opérations de veille collective (760 k€)**
  - Trois plateformes de veille collective ont été créées :
    - Accès aux Marchés Publics Internationaux et Européens (AMPIE)
    - Veille Eco-entreprises
    - Veille Biotechnologies
  - Des groupements de PME ont été constitués pour des actions collectives ciblées par l'intermédiaire d'un appel à projets collectifs en IE : 7 projets distincts pour 22 entreprises dans les domaines de la veille commerciale, technologique et juridique, et sur des sujets spécifiques (Laser, automobile, image, ÉnR…).

- **Promotion d'une offre privée en IE (100 k€)**
  Partant du fait que l'offre privée est un maillon essentiel pour la diffusion à grande échelle de l'IE dans le tissu économique, une offre privée a été stimulée par des actions de formation des consultants au conseil en IE et au pré-diagnostic de veille (22 cabinets privés formés), et au soutien à la formation d'une association des professionnels de l'IE (APUIE).
- **Actions support du programme (560 k€)**
  L'animation et l'évaluation du programme, la communication (sites internet, lettres…), la formation des opérateurs institutionnels et l'enseignement de l'IE dans les écoles.

ScienceTech Basse Normandie

Le programme d'actions menées dans le cadre du schéma régional d'Intelligence Économique en Basse-Normandie a démarré en 1997. Un bilan a été fait sur la période 1997/2006, et on peut en retenir un certain nombre d'éléments factuels intéressants :

- Ce programme initié avec les premières assises régionales d'Intelligence Économique (600 participants dont 400 PME) a permis de sensibiliser et former des consultants et structures relais à la pratique de l'audit d'IE et à leur mise en place dans les entreprises.
- L'ouverture du portail Basse-Normandie.Net en 2000 a permis de faire rayonner l'IE et les entreprises, laboratoires et centres de recherches au-delà même des frontières régionales : 15 000 visites mensuelles sur le site, 50 000 pages vues par mois (2006). 45% des utilisateurs du site sont des entreprises. Les informations recherchées en priorité sont les informations régionales (économiques, technologique et scientifique), connaître le dispositif d'IE en région, l'accès aux informations sectorielle pour des besoins de veille technologique.
- La lettre mensuelle d'information Science Tech Basse-Normandie éditée depuis 2001 en français et en anglais est adressée à 3 200 abonnés, est appréciée des lecteurs, mais aussi des structures et entreprises qui y sont valorisées, 40% d'entre elles ayant eu des collaborations ou partenariats initiés par ce média.
- Une action expérimentale visant à faire entrer de manière concrète l'intelligence économique dans la PME a été menée dans le cadre de ce programme sur une période de deux ans (1999-2000). Avec un

budget relativement modeste - 10 k€/entreprise sur la durée du programme - les entreprises participantes bénéficiaient des services suivants :

- Un pré-diagnostic d'IE visant à détecter les besoins immédiats et opérationnels en matière de veille, et assurer en même temps une sensibilisation aux enjeux de l'IE pour l'entreprise.
- Programme de formation visant à faire diffuser la culture de l'IE, enseigner les outils et méthodologies de l'IE, modules de perfectionnement à l'IE ; au total 12 sessions.
- Audit approfondi d'IE avec un accompagnement dans la mise en œuvre opérationnelle sur la durée du programme.
- Bulletin d'information trimestriel sur l'IE et les TIC.

L'IE, une priorité de la région Ile de France

En Ile de France, l'État et la région ont décidé de renforcer l'ensemble de ces actions au cours du prochain Contrat de Projet. Ce thème y avait déjà trouvé un terrain favorable, puisque la Chambre de Commerce de l'Essonne avait été un des précurseurs de ce type de politique d'amélioration des services aux entreprises assurés par les organismes publics et parapublics. En effet, elle a mis en place un véritable service de veille pour les entreprises, qui réalise des veilles technologiques, concurrentielles, des recherches de clients ou fournisseurs potentiels, et assure également des diagnostics de besoins d'information, et des formations. Enfin, elle a développé une action expérimentale proposant à des PME de faire un diagnostic de leurs vulnérabilités, et de leur proposer un programme de solutions à mettre en œuvre.

Le réseau des ARIST

Les Agences Régionales de l'Innovation Scientifique et technique sont présentes dans 21 régions (cf. Portail des ARIST). Les conseillers des Agences Régionales d'Information Stratégique et technologique analysent les projets de l'entreprise en tenant compte de son environnement technologique et concurrentiel. Ils aident les PME-PMI à mieux maîtriser l'information (technologies, processus, réglementation, normes, concurrents, fournisseurs..), les conseillent dans le domaine de la propriété intellectuelle, les appuient dans le développement de nouveaux produits et les alertent sur les risques de contrefaçon. Ils animent également des groupes de travail au sein des entreprises (résolution de problèmes innovants, méthodes de veille….).

Portail des ARIST : http://www.acfci.cci.fr/innovation/Aristcarte.htm

Les dispositifs sectoriels d'intelligence économique

Les dispositifs sectoriels d'intelligence économique sont en cours de mise en place, bien souvent dans le cadre des pôles de compétitivité. Nous détaillerons trois dispositifs différents très innovants que l'ADIT a développés en 2006 :

- Une plateforme d'intelligence économique développée autour d'un pôle de compétitivité transrégional : le pôle Industries et Agroressources
- Un dispositif d'appui opérationnel d'intelligence économique au service de quatre pôles de compétitivité d'une même région
- Un exemple inverse d'un dispositif d'intelligence économique ayant donné naissance à un pôle : le pôle éco-industries de Poitou Charentes

La plateforme d'intelligence économique du pôle Industries et Agroressources

Le Pôle de Compétitivité Industries et Agro-Ressources a inauguré en octobre 2006 sa plateforme d'intelligence économique. Cet outil a été conçu en partenariat avec les Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie de Champagne- Ardenne et de Picardie, la plate-forme de veille et d'intelligence économique nourrit la réflexion stratégique des membres du Pôle IAR et entend favoriser l'émergence de projets compétitifs dans les domaines des bioénergies, des agro-matériaux et des biomolécules. La coopération entre les membres et les partenaires du Pôle, publics et privés est ainsi renforcée en capitalisant sur la synergie des compétences régionales impliquées, le partage de connaissance et d'informations.

Accessible via le site Internet du Pôle IAR, cette plateforme est alimentée quotidiennement par une équipe éditoriale décentralisée formée de contributeurs[a] de différentes structures. Les informations mises en ligne offrent des articles synthétiques et des notes stratégiques par domaines d'applications : nouveaux produits et applications, évolutions technologiques, opportunités de marché, réglementations émergentes, procédés innovants, stratégies des acteurs, brevets, appels à projets, programmes de recherche, études de marché et notes stratégiques, sites Internet de référence, agenda des événements d'affaires, sites de référence...

[a] Centres de recherche et d'interface (CETIM, CRITT MDTS, CRITT POLYMERES, CTBA, CVG, INERIS, INRA, UPJV), entreprises (PRONOVIAL, GDF), Chambres Consulaires (Chambre d'Agriculture de l'Aisne, CCI de l'Aisne, CRCI Champagne-Ardenne et de Picardie, Euro Info Centre Picardie) et de l'ADIT

La plateforme dispose des outils modernes de communication sur Internet : sécurisation de l'accès, personnalisation de la plateforme, recherche avancée sur les contenus, alertes, fils d'actualités thématiques et une hotline pour orienter le service de veille et recueillir les besoins des utilisateurs.

Euradit, dispositif d'appui opérationnel aux filières stratégiques régionales

En soutien aux filières stratégiques du Nord-Pas de Calais et pour accompagner le développement des pôles de compétitivité correspondants, le Conseil régional et Lille Métropole ont décidé de mettre en place un service opérationnel d'information à haute valeur ajoutée à l'attention des chefs d'entreprise des filières concernées. Les finalités de ce dispositif unique en France et en Europe consistent à apporter aux décideurs et chercheurs des domaines concernés les informations économiques et stratégiques utiles à l'élaboration et à la conduite opérationnelle de leurs projets.

La cellule régionale, basée à Lille, composée de six personnes assure, en plus d'un service commun pour l'ensemble des entreprises régionales, trois missions à forte valeur ajoutée :

- Une lettre d'anticipation par secteur
- Des alertes personnalisées[a] de signalement d'événements majeurs au niveau international
- Un soutien personnalisé aux actions opérationnelles et aux projets stratégiques des utilisateurs du service (service d'IE proprement dite).

Initié avec deux actions dédiées aux secteurs du textile et du ferroviaire – qui correspondent aux pôles de compétitivité régionaux (i-Trans et Up-Tex) – ont été ajoutées deux autres filières stratégiques régionales également constituées en pôles : la santé (Pôle Nutrition, Santé, Longévité, NSL) et les produits aquatiques (Pôle Filière Halieutique).

Naissance du pôle éco-industries en Poitou Charentes

En 2005, la volonté politique d'un certain nombre d'acteurs[b], a présidé à la création d'une association dont le but est de développer une industrie de l'environnement. L'association Réseau des Éco-industries et Eco-activités de

[a] Suite à un diagnostic préalable pour délimiter les champs de surveillance
[b] ADEME, l'IRPC (incubateur régional), la Communauté d'agglomération de Poitiers, la Communauté d'agglomération de la Rochelle, la Région Poitou-Charentes, l'Université de Poitiers, l'Université de La Rochelle, le centre d'expertise VALAGRO

Poitou-Charentes a été créée en septembre 2005 pour favoriser le développement des activités industrielles et de service, respectueuses de l'environnement. Cette structure assure aujourd'hui l'animation et la gouvernance du pôle des éco-industries.

Le pôle Eco-industries figure parmi les priorités du Schéma Régional de Développement Economique (SRDE) et vise à transformer la Région Poitou-Charentes en un véritable territoire d'expérimentation de nouvelles technologies préventives et curatives pour un développement économique soucieux de préserver l'environnement.

Le pôle réunit des acteurs de l'industrie, de la recherche et de la formation, suivant l'organisation établie pour les pôles de compétitivité français. Les structures de valorisation et d'accompagnement viennent en soutien et renforcent les liens entre les chercheurs, les industriels, les agriculteurs et les prestataires de services, pour initier des interactions dynamiques. Plus de 170 entreprises sont candidates à l'adhésion au pôle Eco-Industries de Poitou-Charentes. Elles ont participé activement aux forums consacrés aux Eco-industries et organisés par la Région en 2005. Elles œuvrent dans le domaine de l'industrie, des services de la gestion des déchets et de l'agriculture. Une dizaine de jeunes entreprises, accompagnées par l'incubateur régional, exploitent des technologies innovantes dans le domaine de l'environnement.

La mise en ligne d'une plateforme d'intelligence stratégique au service de ces acteurs fut un élément fondateur de ce pôle. Alimentée depuis octobre 2005, cette plateforme assure une veille technologique, économique, normative, réglementaire et institutionnelle sur l'ensemble des thèmes définis par le comité éditorial. La création d'une association *Association des Éco-Industries et Éco-Activités en Poitou-Charentes*, constituée pour porter un dossier de demande de labellisation Pôle de Compétitivité au mois de mars 2006, illustre bien le rôle de catalyseur joué par une démarche proactive et d'influence qui a permis de faire émerger une industrie régionale qui ne se connaissait pas elle-même.

L'offre privée d'intelligence économique

L'intelligence économique devient également de plus en plus familière aux entreprises françaises qui perçoivent très clairement aujourd'hui que l'information constitue un outil discriminant dans leur processus de prise de décision.

Selon des enquêtes de terrain effectuées auprès d'entreprises françaises : 70 % des entreprises de plus de 500 salariés affirment conduire une démarche d'IE ; une PME sur deux affirme être convaincue de l'utilité d'un tel dispositif.

Le marché français de l'intelligence économique représente quant à lui, selon les sources, un chiffre d'affaires évalué entre 80 et 125 millions d'euros (chiffres 2004). Il compte une centaine de cabinets spécialisés en IE, dont 5 seulement réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 5 millions d'euros.

Selon une étude réalisée par la revue « veille magazine », les clients de ces cabinets sont pour l'essentiel des grands comptes (42 %) et des PME (38 % - PME de toutes tailles). Mais elles s'adressent aussi aux institutions (12 %) et aux collectivités locales (8 %).

En réalité, s'il est aujourd'hui possible d'affirmer que les grandes entreprises françaises, dans l'ensemble, ont d'ores et déjà organisé leur dispositif d'intelligence économique, le niveau de mise en œuvre des démarches d'IE au sein des PME demeure sans doute, malgré l'intérêt qu'elles témoignent en faveur de l'IE, encore très faible.

Le Japon, une longue tradition de gestion et de partage de l'information

« Nous ne cesserons de rechercher l'information dans le monde entier pour enrichir l'empire » (5ème serment de la constitution japonaise de 1868). Le Japon est sans conteste un des hauts lieux, sinon le berceau de l'intelligence économique. Le pays déploie depuis très longtemps une véritable stratégie qui consiste notamment à emprunter les connaissances et technologies disponibles à l'étranger.

En fait les activités de recueil de l'information sont pour tous les japonais aussi naturelles qu'indispensables. L'incroyable vitalité de la presse japonaise, qui tire à 70 millions d'exemplaires par jour, mais surtout l'exploitation exceptionnelle des nouvelles technologies de diffusion des médias japonais suffit à s'en convaincre. Le Japon se place comme second producteur mondial et second marché de l'information derrière les États-Unis, premier utilisateur mondial de banques de données étrangères et plus gros consommateur de littérature économique du monde, le Japon cultive l'information et la connaissance de façon très naturelle. Mais cette soif pour l'information n'est qu'un élément d'une démarche d'intelligence économique qui passe par une stratégie construite à l'égard de l'information et un apprentissage des méthodes de travail efficaces dans ce sens.

Les jeunes Japonais sont ainsi formés dès l'école et jusqu'à l'université à l'accumulation des connaissances et au travail de groupe avec un véritable partage de l'information.

Trois facteurs essentiels doivent donc être pris en compte pour la compréhension du système japonais :

- Très forte culture du partage de l'information.
- L'existence d'innombrables *dantai* (associations professionnelles) et *zaidan* (fondations), souvent en interconnexion. Ces organisations ont une grande habitude de recueillir, manipuler, faire circuler l'information entre elles.
- La culture de la consignation par écrit des évènements, des positions…

Un État au cœur des réseaux d'influence

Par ailleurs les synergies sont étroites entre les acteurs économiques publics et les milieux d'affaires japonais ; le Japon fonctionne beaucoup en réseau autour du METI[a], du ***Nippon Keidanren***[b]***,*** des ***keiretsu***[c] et des ***shoshas*** ; l'information, largement mutualisée, se diffuse par capillarité. L'État a toujours exercé une fonction majeure dans l'encadrement de l'activité économique, mais ce rôle s'atténue avec la globalisation et les réformes économiques des dernières années. Le METI agit par une forte imbrication entre la classe politique, l'administration et les firmes multinationales, ce qui donne à l'économie japonaise sa force. Ses fonctions sont donc en interaction forte avec ce que nous appelons intelligence économique, mais que les japonais ne nomment pas : information des entreprises japonaises sur les marchés étrangers et les nouvelles technologies, observatoire des échanges extérieurs et intérieurs du Japon, influence sur les choix des grands groupes, pilotage de la mise en place des clusters, précurseurs de nos pôles de compétitivité. Le METI se pose donc comme le chef d'orchestre de la croissance japonaise ; son programme stratégique défini pour les cinq années (cf. encadré ci-après) accorde encore une place importante au soutien au développement des PME et à la stimulation de l'innovation, l'aide à l'export.

On évoque souvent l'efficacité de l'organisation en réseau japonaise, avec l'influence exercée par les grandes *keiretsu*. Mais on peut s'interroger sur la nature profonde et l'équilibre des relations de ces réseaux. Car le Japon est au niveau des entreprises encore extrêmement marqué par une organisation très hiérarchisée. Les PME vivent un peu si l'on peut dire sous le joug du groupe auquel elles sont « inféodées » dans une sorte d'organisation pyramidale ; elles disposent d'une sorte de protection du *keiretsu* auquel elles appartiennent, en échange d'une très forte flexibilité face aux besoins de leurs donneurs d'ordre.

[a] Ministry of Economy, Trade and Industry
[b] Confédération du patronat japonais
[c] Conglomérats, formés d'une multitude d'entreprises diverses, généralement liées entre elles par des liens financiers tissés à partir d'une banque

Six piliers pour une politique de croissance économique au Japon (METI)

Traduit d'une communication de Yohei Matsuda (METI, Legal Assistant Director, Minister's Secretariat, Policy Planning and Coordination Division)

Le METI a défini les lignes de force de sa politique économique et industrielle pour les années à venir. Ce programme vise à tirer la croissance économique du secteur privé par la stimulation de la demande malgré une situation économique difficile (décroissance de la population, renchérissement des ressources énergétiques, déficit public abyssal). Il compte s'appuyer sur le savoir-faire et la créativité des forces vives du Japon pour y parvenir.

En 2006 le METI a posé les six fondements stratégiques pour une politique de croissance économique :

1. Accélération de l'innovation, basée sur un concept d'innovation accélérée - ***Innovation Superhighway Concept*** - dans lequel la R&D est priorisée sur des domaines stratégiques tels que les piles à combustible, l'instrumentation médicale, avec une double coordination instituts de recherche / entreprises. Le METI encourage les acteurs à accélérer les dépôts de brevet et de faire course en tête pour que les standards japonais dans ces domaines puissent s'imposer. Il espère que cette nouvelle politique fera émerger de nouveaux **consortiums d'entreprises leaders** mondiaux dans les batteries nouvelles génération pou véhicules électriques, l'instrumentation médicale, la pharmacie, aéronautique du futur.
2. Construction d'un ***Accord de Partenariat Économique de l'Est Asiatique*** (East Asia EPA), futur grand bloc mondial à côté de l'Europe et des États-Unis ; avec trois premières « briques » : un Institut International de Recherche Asiatique, un espace d'échanges intra-régionaux permettant de réduire de moitié les coûts logistiques et un système d'informations et de soutien dédié aux **PME** afin de les aider à se développer sur les marchés internationaux.
3. Développement en cinq ans d'une excellence dans l'innovation et l'amélioration de la productivité de ***l'industrie des services*** par les TIC, développement d'une véritable offre de ***contenus multimédias*** (jeux, films, animation…). Une Conférence sur la Productivité dans l'Industrie des Services rassemblant les industriels, l'université et les pouvoirs publics permettra de développer et diffuser les bonnes pratiques en la matière.
4. Renforcement de la compétitivité de l'économie locale et des **PME**. Le METI apportera un soutien spécifique aux **PME** qui utiliseront les technologies domestiques, les ressources agricoles, forestières ou de la mer, les ressources touristiques pour développer et commercialiser des produits et services très novateurs. Le positionnement d'acteurs privés sur les grands projets publics sera également encouragé.
5. Développer et sécuriser les ***ressources humaines*** afin de doper la productivité et piloter l'innovation : mise en place de systèmes sociaux performants, attraction et développement des compétences et de l'employabilité des jeunes asiatiques à haut-potentiel, valorisation de filières techniques régionales de haut niveau en phase avec l'industrie et les instances régionales. Développement d'une **culture de la sécurité et de la gestion du risque** dans tous les domaines (sécurité informatique, sécurité des produits, protection des consommateurs).
6. Développement d'une **stratégie énergétique.** Dans un contexte de tension sur la disponibilité et le prix des énergies et le défi environnemental, le Japon pauvre en ressources énergétiques va adopter une politique énergétique globale combinant la promotion des économies d'énergie, et un bouquet énergétique complet (énergies renouvelables, bioéthanol, nucléaires à haut degré de sureté). Le METI propose d'assurer une coopération technologique sur le plan de l'énergie et de l'environnement avec les autres pays asiatiques et notamment la Chine.

Mais là également, ce modèle est en pleine évolution, et la question de l'autonomie et du dynamisme des PME est devenue une question centrale de la politique industrielle. Les relations PME-grandes entreprises ont eu tendance à se relâcher durant la décennie de crise qu'à connue le Japon, les grandes entreprises ayant utilisé leur sous-traitants comme variable d'ajustement dans un contexte de crise. Aujourd'hui on assiste à un nouveau rapprochement des PME et des grandes entreprises, mais semble-t-il sous une forme qui met en valeur l'entrepreneuriat dans le cadre de la politique des clusters.

Au Japon, le cœur du dispositif d'intelligence économique passe par trois éléments incontournables :

- **La JETRO** (Japan External Trade Organisation, affiliée au METI)
- **Les sociétés japonaises de commerce (shoshas)**
- **Les organisations collectives locales (clusters)**

La JETRO (Japan External Trade Organisation)

La JETRO est une organisation gouvernementale japonaise qui vise à développer d'une part les échanges commerciaux des entreprises japonaises – à l'export et à l'import – et d'autre part les investissements internationaux, également bilatéraux.

Son siège situé à Tokyo, est un élément central du dispositif d'information ; il héberge notamment les services support et les équipes de recherche et d'analyse. Les centres de documentation économique de Tokyo et Osaka mettent à disposition des utilisateurs, un dispositif d'information économique et financière extrêmement riche avec des études, analyses, accès à des ressources en ligne…

La Jetro compte 1 600 employés dont 760 au Japon dans 37 antennes locales et 840 à l'étranger dans 79 bureaux répartis sur 65 pays (nota : ceci représente un effectif deux fois plus faible que les moyens développés en France par les Pouvoirs publics, alors que le Japon représente environ 2 à 3 fois le poids économique de la France. La Jetro apparaît ainsi d'abord comme une tête de réseau). Sa mission tend à se recentrer sur le développement des PME japonaises à l'exportation, et l'attraction des investissements internationaux. Dans le cadre de sa récente réforme, un guichet unique a été créé afin de faciliter l'accès des utilisateurs aux services de la JETRO ; il regroupe 150 employés.

Les sociétés japonaises de commerce

Sur les 11 000 sociétés commerciales japonaises, quelques centaines seulement interviennent à l'international. La plupart de ces dernières sont très spécialisées dans un produit en particulier – les *senmon shosha*.
Parmi elles, quelques unes[a] seulement – les *sogo shosha* – traitent de larges gammes de produits. Compte tenu de la diversité et du volume de produits traités, les risques pris sur les marchés internationaux sont minimisés à la manière des mécanismes d'assurance, et réalisent des économies d'échelle considérables.

Formant un réseau mondial avec 660 filiales de par le monde (en 2003), ces organisations commerciales japonaises à l'étranger sont aussi une source incomparable de contacts et d'information mis au service du développement des entreprises.

Car leur activité ne se limite plus au seul négoce ; de nombreuses filiales exercent des activités de service : finance, assurances, transports, développement de zones industrielles, constitution de bases de données, études de marchés, conseil en stratégie...
Le réseau disposerait de plus de 1 500 filiales étrangères dans tous les pays du monde. Elles agissent également pour le compte de PME japonaises qui ne profitent ainsi de la force de ce réseau, qu'elles ne pourraient absolument pas financer par elles-mêmes.

La politique des clusters et les organisations collectives locales

Le METI a lancé l'Initiative des Clusters en 2000-2001, qui est une politique réellement tournée vers la stimulation de l'innovation au sein des PME – qui représentent 99,7% des entreprises japonaises – et la création d'entreprises innovantes dans les secteurs de haute technologie. Cette initiative s'inscrit également dans une politique de développement régional. Le nouveau plan incite les grandes entreprises à développer leurs liens avec les universités et à s'investir dans l'amélioration de la capacité d'innovation des PME. Le concept d'*open innovation*[b] est encore limité au Japon car les grandes entreprises sont encore réticentes à s'écarter du modèle traditionnel de relations hiérarchiques avec leurs sous-traitants. Dans chaque cluster, une analyse approfondie du système d'innovation et de ses défaillances permet d'établir les priorités d'action entre les trois composantes de la triple hélice (universités, entreprises, administrations). De plus, l'accent est placé par le METI sur l'évaluation annuelle des résultats des clusters ainsi que sur l'échange des bonnes pratiques. Le Plan Cluster a défini au départ 19 clusters sur l'ensemble du Japon, comprenant un réseau de plus de 6 100 entreprises, de 250 universités, et un ensemble d'institutions de support, le tout coordonné par les bureaux régionaux du METI. La période de planification a commencé à partir de 2001. Durant la première phase du Plan Cluster, 17 projets ont été conservés sur les 19 prévus au départ (5 projets ont été retirés, 3 nouveaux ont été créés, 9 projets ont été réaménagés et étendus et 5 projets ont continué). La deuxième étape du plan, de 2006 à 2011, vise à créer plus de 40 000 nouvelles entreprises sur les cinq ans. Les domaines industriels ciblés concernent les appareils électroménagers intelligents, les robots, les contenus au niveau de l'information,

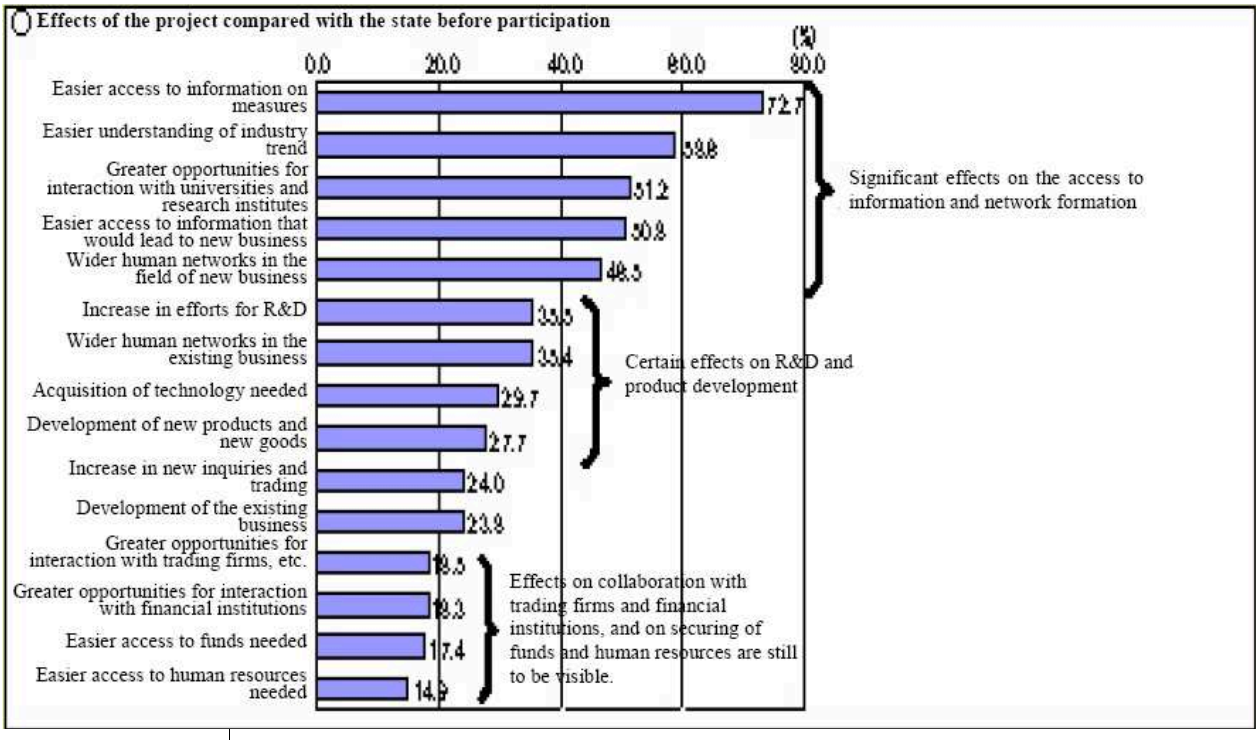
[a] Sept seulement entrent dans la catégorie des Sogo Shosha : Mitsubishi, Mitsui, Itochu, Sumitomo, Marubeni Nissho Iwai/Nichimen et Tomen
[b] L'open innovation désigne l'innovation distribuée collective et collaborative, qui repose sur l'intégration de résultats de R&D extérieurs moyennant cession des licences correspondantes

l'instrumentation médicale et les services pour la santé (par ex. télémédecine), les technologies et services de l'environnement et l'énergie. Le budget des clusters, d'un montant de 57,6 milliards de yens pour l'année fiscale 2006, soit 370 millions d'€, est divisé en trois grandes catégories :

- formation des réseaux industrie-université (13% du budget) : planification des clusters, animation, formation des responsables, aides aux services pour la création d'entreprise, aides diverses aux PME, à la formation, à l'internationalisation et à la propriété intellectuelle.
- promotion du développement technologique (75% du budget) : projets coopératifs de R&D, aide aux start-up.
- renforcement des incubateurs (12% du budget).

D'après une enquête menée fin 2005, après 5 ans de fonctionnement du programme de clustering, les PME participantes apprécient avant tout leur meilleur accès à l'information et l'intégration de réseaux d'affaires comme effet bénéfique de leur participation au cluster.

Figure 5 - Effets ressentis par les entreprises japonaises parties prenantes d'un cluster


Effects of the project compared with the state before participation
(%)
0.0
20.0
40.0
60.0
80.0
Easier access to information on measures
72.7
Easier understanding of industry trend
59.8
Greater opportunities for interaction with universities and research institutes
51.2
Easier access to information that would lead to new business
50.8
Wider human networks in the field of new business
48.5
Increase in efforts for R&D
35.5
Wider human networks in the existing business
35.4
Acquisition of technology needed
29.7
Development of new products and new goods
27.7
Increase in new inquiries and trading
24.0
Development of the existing business
23.9
Greater opportunities for interaction with trading firms, etc.
18.5
Greater opportunities for interaction with financial institutions
18.3
Easier access to funds needed
17.4
Easier access to human resources needed
14.9
Significant effects on the access to information and network formation
Certain effects on R&D and product development
Effects on collaboration with trading firms and financial institutions, and on securing of funds and human resources are still to be visible.

Exemple du cluster territorial de TAMA

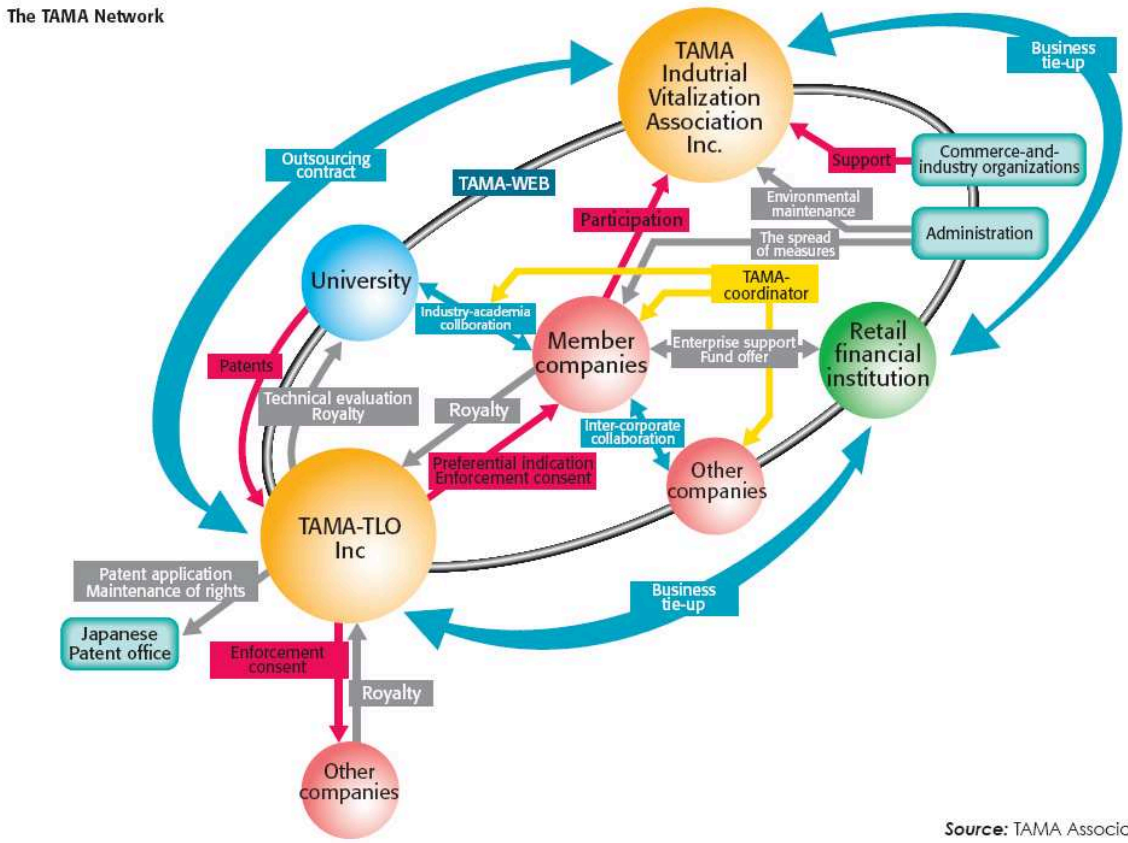
Le cluster territorial de TAMA[a] (Technology Advanced Metropolitan Area) à l'ouest de Tokyo est un des nombreux exemples d'organisation locale. Il a pour objectif d'aider la dynamique du tissu industriel. Les principaux points du cluster de TAMA sont d'améliorer la capacité du développement de nouveaux produits à haute valeur ajoutée et le soutien à la création d'entreprises et à la commercialisation, en renforçant les programmes de soutien aux entrepreneurs, en aidant les projets de collaboration déjà en place entre l'université, l'industrie et le gouvernement pour exploiter de nouveaux créneaux de marché, et aidant aussi à la commercialisation avec une coopération renforcée des institutions financières.

Un autre créneau important est celui du développement des ressources humaines, afin de permettre aux PME de pouvoir avoir accès à une main d'œuvre qualifiée. Les activités de collaboration, de « networking » et de soutien se font sous la direction de l'association TAMA. Il s'agit d'une entreprise créée en 1998 et qui à l'origine était publique. L'association TAMA emploie 16 permanents qui s'occupent principalement dans les faits, de 350 entreprises sélectionnées pour leur potentiel et leur implication dans le programme.

Les membres du cluster sont au nombre de 670 au total comprenant 350 entreprises, 40 universités, 21 collectivités locales, et 16 institutions financières (cf. graphique page suivante). Cette association est en relation avec les pépinières d'entreprises telles le bureau de soutien aux entrepreneurs du groupe Fuji Electric (établis en novembre 2001, avec 11 locataires), le centre d'incubation Sayama 21 (crée en avril 2003 avec 6 locataires) et le bureau d'incubation de Seibu (crée en juillet 2003 avec 8 locataires). Le financement de l'association repose sur les cotisations des entreprises membres et du budget du METI. L'adhésion des entreprises est volontaire et n'est pas imposé par le gouvernement central.

[a] http://www.tamaweb.gr.jp/index_v3_e.html

Figure 6 - Le réseau du cluster de TAMA



Source: TAMA Association

La plupart des employés de l'association Tama sont des chargés de mission des collectivités ou des institutions financières du cluster de Tama. 8 de ces employés sont originaires du centre et les 10 autres viennent d'organisations extérieures. La répartition des fonctions est très précise. Par exemple, le cadre en charge des relations université-gouvernement-industrie a pour mission de visiter les universités d'une manière systématique, de rencontrer les professeurs et ensuite de dresser une banque de données sur les technologies et les projets scientifiques des chercheurs rencontrés. Les informations recueillies par les personnels sur les problèmes des PME sont transmises aux « coordinateurs » qui sont en fait de véritables spécialistes techniques et sont susceptibles d'apporter les éléments de réponse. Les 140 coordinateurs associés à l'association Tama sont des personnels très spécialisés (technologies de l'information, consultation avec les PME, d'autres sont par exemple comptables, avocats), payés par l'organisation en fonction du service rendu comme des conseils d'entreprises. La stratégie de l'association de Tama est d'aider en priorité les entreprises de haute technologie.

Le Royaume-Uni

Au Royaume Uni, la *Business Intelligence* des entreprises est le fait de cabinets privés, exclusivement pour les grandes entreprises, et de quelques grandes organisations collectives ou publiques. Parmi elles, les plus emblématiques au service des PME sont les suivantes :

- **Business Links**, organisation d'orientation et de conseil mise en place par le Department of Trade and Industry (DTI)
- **UK Trade and Investment** pour la veille économique sur les marchés étrangers
- **Global Watch Service** pour ce qui concerne la veille technologique et scientifique, devenus **Knowledge Transfer Networks** (KTN).
- Les réseaux et associations professionnelles

Business Links

Les ***Business Links*** sont une organisation d'information et de conseil aux PME. À l'origine, les Business Links se sont directement inscrits dans l'action du ***Small Business Service*** (SBS), qui a pour mission de *« contribuer à l'émergence d'une société dynamique dans laquelle les petites entreprises en tous genres développent leur potentiel, une société qui incite de plus en plus d'individus à se lancer dans les affaires et qui permet de renforcer la productivité globale des petites entreprises, et qui stimule l'esprit d'entreprise dans les quartiers défavorisés »*.

Les Business Links locaux étaient les instruments de l'action du SBS. L'organisation, ainsi à l'origine centralisée au niveau national, a fait l'objet en 2005 d'un transfert de compétences aux Agences Régionales de Développement Économique.

Le service de base est celui de l'accès de toutes les entreprises à un «call center» et d'entretiens complémentaires en face à face avec un pourcentage plus réduit d'entreprises qui nécessitent une approche plus approfondie, de l'ordre de 5 000 par exemple sur la région de Londres où le système fonctionne avec quelques 200 personnes chargées d'orienter en cas de besoin vers les autres organismes publics ou parapublics dont la fonction est d'apporter un soutien aux entreprises – conseil, aide financière… – dans le cadre des multiples procédures d'aides existantes.

Il s'agit dans l'ensemble d'un système qui donne lieu à des enquêtes rigoureuses de qualité et d'évaluation de la part de la clientèle, et l'expérience montre que les autorités publiques n'ont pas hésité à remettre en question les situations acquises.

L'activité comprenait depuis l'origine un spectre très large d'activités, exercées d'une manière inégales sur le territoire, mais d'une façon considérée comme mal positionnée ; les évaluations se sont avérées souvent décevantes malgré le changement de statut réalisé en 2003.

Il a été décidé de modifier la logique du système, en séparant les fonctions d'accueil et d'orientation (*Information, Diagnostic and Brokerage - IDB)*, des fonctions de traitement proprement dite de la réponse, en spécialisant cette activité d'information et d'orientation et permettant ainsi une plus grande professionnalisation et un meilleur contrôle de l'ensemble du réseau. Les Business Links suivent donc le modèle des quelques grandes régions européennes qui s'attachent maintenant à bien distinguer l'activité de plate forme d'orientation générale des entreprises de celles d'octroi de subventions et de prestation de conseils spécialisés aux entreprises, en pilotant les activités d'orientation générale et de conseil avec des méthodes performantes de management.

À Londres, le système en place avait été concédé à un organisme spécifique, le ***Business L4L*** (*Business Links for London*), entreprise de droit privé, filiale en particulier de la Chambre de Commerce. La LDA a décidé de modifier le système conformément au modèle national. La concession a été remise en question et transférée depuis l'été 2006 à une grande société privée de services, la SERCO, qui a présenté une offre plus avantageuse que la société exploitante jusque là. En particulier un logiciel perfectionné d'autodiagnostic sera mis en service.

À Oxford, le ***Joint Forces*** est le cadre de soutien du service renforcé aux entreprises. Les objectifs sont de contribuer à développer la demande de conseil aux entreprises, d'assurer la facilité d'accès des entreprises au conseil, et la qualité de service. Le ***Joint Forces*** offre ainsi trois niveaux de produit normalisés :

- des réponses immédiates à des questions standard, par Internet, par oral ou au moyen de plates formes ;
- des réponses construites « sur étagères » ;
- des études élaborées à la demande.

La priorité est donnée au management de la qualité de service, dans tous les maillons du réseau de consultance publique ou privée. La référence explicitement donnée est celle de la chaîne des soins dans le système médical, et de la relation entre le généralistes de l'organisme en charge de l'accueil et les spécialistes : le généraliste, dans le système du National Health Service est comptable de la bonne santé de son patient et impliqué même quand celui-ci est traité par un spécialiste. Transposé aux PME, ce principe suppose que le chef d'entreprise ait une confiance absolue dans l'efficacité de son consultant généraliste, que celui-ci soit capable de comprendre les problèmes même mal exprimés par son client, d'en faire une analyse et de vérifier la rapidité et la qualité de la réponse finale apportée en toute hypothèse.

L'agence ***Scottish Enterprise***, créée en 1995 dans l'héritage des agences de développement régional du Royaume-Uni, est chargée de la mise en œuvre de la politique de développement économique pour l'essentiel du territoire de l'Écosse (les Highlands possèdent leur propre structure de développement économique). Par tradition assez autonome, cette instance est dirigée par un responsable issu de l'industrie privée. Son conseil d'administration est composé de personnalités de haut niveau représentant les membres de l'exécutif écossais, choisies au terme d'une procédure transparente et rigoureuse, à l'image des membres des conseils d'administration des autres agences publiques. Scottish Enterprise emploie 1 500 personnes dans son réseau territorial et international. La déclinaison des programmes est faite dans le cadre d'un programme triennal d'actions avec des objectifs quantifiés ; les évaluations des résultats atteints sont semestrielles, publiques, donnent parfois lieu à des débats au sein des comités spécialisés du Parlement écossais.

Le champ des interventions de l'agence recouvre l'ensemble des fonctions économiques d'un espace territorial doté de la compétence générale dans le domaine du développement. La veille économique et technologique des PME est assurée par le réseau territorial de Scottish Enterprise, qui comporte un équivalent temps plein estimé à 800 personnes chargées du soutien aux PME. Le réseau territorial comporte 12 agences locales, et un ensemble de 42 organismes qui fonctionnent en franchise sous la « marque » Gateway. À l'échelon local, les équipes sont organisées sur une base sectorielle et les consultants, qui bénéficient en général d'une expérience d'entreprise, ont une fonction de généralistes et de point d'entrée unique dans le système. Les ITI représentent, pour leurs secteurs, une tête

de réseau, conjointement avec les équipes sectorielles centrales de l'agence qui recouvrent l'ensemble des branches d'activité et comportent en général trois à quatre personnes - sauf celles des sciences de la vie et de la microélectronique, dotées de 25 personnes. L'ensemble du dispositif ***Business Gateway*** a fait l'objet d'une restructuration aussi bien en termes d'organisation que de produits offerts (avec l'introduction de soutiens en self-service) qui doit être effective au 1er avril 2007.

Scottish Enterprise a explicité des objectifs en termes de résultats économiques : dans le nouveau projet 2007-2010, chaque année doit voir continuer le rythme observé au cours des années précédentes, au moins de 9 000 créations d'entreprises aidées par l'organisme, dont dix à quinze start-up de très haute croissance, et 100 à 120 transferts de technologies. L'ensemble de l'activité donne lieu à des évaluations régulières, par enquêtes de satisfaction auprès des entreprises, par un examen tous les trois ans des performances économiques des entreprises conseillées et par un management serré des équipes. L'évaluation doit maintenant porter sur l'impact de l'action de l'agence en termes de résultats économiques généraux. Scottish Enterprise a souscrit un engagement de réductions de dépenses de 130 millions de livres sur cinq ans. Une forte priorité est donnée aux entreprises de « haut potentiel de croissance et d'innovation » qui font l'objet d'une démarche proactive de la part des 100 à 120 consultants généralistes de Scottish Enterprise, spécialement formés dans ce sens. Le but est d'abord de créer un contact de confiance avec les entreprises concernées, puis d'établir avec leurs responsables des programmes d'actions, de les convaincre de recourir le cas échéant à des services spécialisés, et de veiller à la bonne information permanente des chefs d'entreprise. Les consultations générales sont gratuites, mais les services spécialisés font l'objet d'une participation des entreprises.
Les autres régions du Royaume-Uni s'inscrivent dans cette tendance générale, coordonnée d'une manière active par le DTI. Par exemple, le système des Midlands apparaît comme semblable, et insiste également sur l'efficacité managériale de l'ensemble de l'organisation et de la gestion de la qualité de service.

Ainsi, si on tente de faire une comparaison entre ce nouveau système et des instruments analogues existants en France, on pourrait indiquer que la nouvelle étape du fonctionnement des Business Links correspond à la superposition opérationnelle de deux instruments existants :

- une plate forme de type Aeromip ;

- des équipes de business intelligence de type Euradit, fonctionnant en réseau articulé avec l'ensemble des organismes locaux et les moyens de veille technologique et économique développés à l'échelle mondiale.

De plus, un très fort accent est mis sur le management et le contrôle de qualité de l'ensemble des organismes financés sur ressources publiques et parapubliques existant dans chaque région.
À l'évidence, il s'agit d'une révolution dans le soutien aux entreprises apporté sur ressources publiques. Les réformes commencent à entrer en application opérationnelle à partir du début avril 2007, suivant des schémas semblables dans les différentes régions, à moyens relativement inchangés ; l'amélioration du service étant financée par les gains de productivité autorisés par une meilleure coordination des structures existantes et un management rigoureux de l'ensemble.

UK Trade and Investment

UK Trade and Investment (UKTI) est l'organisme gouvernemental qui gère les conseillers commerciaux en poste dans les ambassades et qui assure l'information opérationnelle des entreprises sur les questions de veille économique sur les marchés étrangers. Avec la création des agences de développement régional, le service assuré aux entreprises de la région de Londres est maintenant de la responsabilité locale et comprend la gamme classique de services d'aide à l'export et au développement international. Un site web de renseignements spécialisés vient compléter d'une manière économique le service en face à face assuré par UKTI.

Le service de Londres, par exemple, concerne environ 1 200 à 1 400 entreprises ; il se concentre donc principalement sur les entreprises considérées comme les plus dynamiques par la volonté marquée qu'elles expriment de travailler à l'export, car le ciblage plus sectoriel (et qui reste encore limité aujourd'hui) est fait au niveau national. Cependant, on s'oriente vers une certaine sélectivité sectorielle, au-delà de la priorité bien naturelle accordée aux entreprises de haute technologie. C'est ainsi que des recherches vont être effectuées sur les quelques secteurs considérés comme stratégiques pour la région de Londres : mode, industries créatives, biotechnologies, TIC, finance. Le souci des autorités de la région est de favoriser une démarche plus proactive des services de UKTI à l'égard des entreprises de ces secteurs, sans attendre nécessairement que les entreprises viennent frapper à la porte du service.

Knowledge Transfer Networks (KTNs)

Le Global Watch Service a assuré jusqu'en mars 2007 un service avancé de veille technologique dans le cadre du DTI. Comme en France, l'ensemble des informations recueillies par les ambassades est centralisé et mis à disposition du public et des entreprises sans restrictions par l'intermédiaire d'un site internet très élaboré. La masse d'informations offertes est considérable et de haute qualité. Le Global Watch Service a évolué à présent vers un nouveau service, les Knowledge Transfer Networks (KTNs), dans un souci de rationalisation et de simplification du soutien apporté aux entreprises. Les KTNs entendent mettre en réseau les pouvoirs publics, les entreprises et les institutions de recherche en vue de faciliter le transfert de connaissances et le retour d'expérience.

Les KTNs sont des réseaux thématiques couvrant les filières définies comme stratégiques pour le Royaume-Uni. Au total 22 réseaux thématiques[a] s'appuient sur les domaines technologiques en plus forte évolution : matériaux avancés, santé, ingénierie et conception, électronique et photonique, nouvelles technologies énergétiques, TIC, développement durable.

Un dispositif technique particulièrement intéressant est le logiciel Active Knowledge déjà présent dans le Global Watch et qui restera en place dans la nouvelle mouture. Il permet à l'utilisateur de réaliser des recherches dynamiques en ligne à partir de quelques mots clés, avec un moteur de recherche qui reste en fond d'écran pendant que le lecteur est en train d'effectuer une autre tâche sur son ordinateur. Des services complémentaires de natures variées (informations technologiques très spécialisées, contacts d'entreprises technologiques, organisation de missions technologiques à l'étranger financées à 50% par le DTI…) sont offerts à partir d'un réseau international d'une vingtaine d'experts de très haut niveau répartis dans le monde. Cependant le réseau de Global Watch n'a pas mis en place d'équipes spécialisées dans les régions ou en faveur des PMI.

En terme d'évaluation du recours à ces différents dispositifs, les enquêtes sur l'industrie – qui intègrent des questions détaillées sur les services fournis aux entreprises – révèlent que la source principale de conseils aux

[a] Voir liste des réseaux page 76, Annexe 2 – Éléments issus du réseau KTN (UK)

entreprises sont les banques[a] et les comptables des entreprises, et que les associations d'entreprises, l'organisation des Business Links et les Chambres de Commerce viennent à peu près à égalité (avec 10% de entreprises interrogées indiquant qu'elles ont eu recours à ces services, avec des niveaux de satisfaction convenables pour la clientèle), mais les recoupements faits auprès de Business Links montrent en particulier que même les contacts très rapides ont été comptabilisés ; l'activité plus approfondie des Business Links ne concerne qu'environ 1 à 2% des entreprises.

Le London Technology Network

Une des opérations novatrices conduites dans la région de Londres est le London Technology Network. Elle a pour finalité d'organiser le développement des relations entre les universitaires et les PME à l'échelle de l'ensemble des universités, avec des moyens financiers conséquents assurés en partie par la Commission Européenne.

Le London Technology Network est une association entre la London Business School et l'University College. Sa mission est de créer un réseau de contacts efficaces entre les universitaires de la région et les PME, et de réaliser une cartographie des compétences universitaires pour permettre d'offrir une réponse adaptée aux besoins technologiques des PME. Cet objectif est assuré, comme souvent ailleurs, par des manifestations collectives et des « roadshows » de spécialistes. Cependant, à ces instruments traditionnels, le LTN ajoute l'organisation d'une prospection systématique des PME par des universitaires agissant en principe au nom de l'ensemble des offreurs de connaissance, dans le but d'examiner avec chacune des entreprises les besoins de celle-ci, et de déterminer la manière dont les universités sont susceptibles de répondre à cette demande.

LTN finance ainsi une demi journée de démarchage en moyenne à chaque universitaire inscrit dans l'organisation; à ce titre, un très grand pourcentage des universitaires de la région a déjà participé au programme (LTN considère que 25 000 universitaires, représentant un équivalent temps plein de 8 000 personnes, sont susceptibles d'être concernés). Les universitaires chargés de ce démarchage, les Business Fellows, reçoivent une formation appropriée pour apprendre à nouer des contacts fructueux avec les responsables de PME et font l'objet d'un monitoring structuré. La gestion de ce réseau passe par une vingtaine de personnes (LTN a constaté que les

[a] En France, les réseaux bancaires fournissent également des services d'information, mais ils sont peu sollicités par les PME. En Allemagne, la Deutsche Bank diffuse gratuitement une masse d'informations issues de son unité

rendements d'échelle sont fortement croissants dans la gestion d'un tel dispositif) ; l'organisation de la prospection et des réunions se fait plus par plates-formes technologiques que par secteurs d'activités, comme tenu du caractère nécessairement multidisciplinaire des questions posées par les entreprises.

Le programme a déjà mobilisé à ce jour 5 000 universitaires ; le turn over annuel est d'environ 10 à 15%, inférieur aux objectifs de LTN qui s'attendait à un chiffre de 20 à 25%. Le LTN a vu son champ géographique étendu à la région du Sud Est en raison de l'efficacité de cette organisation.

Exemples de réseaux et associations professionnelles, en Écosse et à Cambridge

Scottish Development International

Un exemple très illustratif est celui de l'Écosse. Filiale de *Scottish Enterprise* et du *Scottish Executive*, *Scottish Development International* (SDI) assure la politique et la veille internationales et gère un large réseau international, par l'intermédiaire de 21 bureaux à l'étranger. Traditionnellement axé sur le soutien à l'export et les investissements étrangers, SDI a étendu ses activités à l'internationalisation du capital-risque en Écosse, en multipliant les contacts entre grands fonds étrangers et les opérateurs locaux et en développant une politique d'intelligence économique au profit de l'Écosse. Par ses correspondants à l'étranger et ses représentations au Royaume-Uni, SDI est à la tête d'un réseau d'influence — le *Globalscot* — qui comprend 900 membres influents ayant apporté leur aide à 600 entreprises au cours du dernier exercice 2005-2006. SDI ambitionne de conduire chaque année, à l'international, 500 nouvelles entreprises à fort potentiel.

L'ensemble de l'activité donne lieu à des évaluations régulières, par enquêtes de satisfaction auprès des entreprises, par un examen tous les trois ans des performances économiques des entreprises conseillées et par un management serré des équipes. L'évaluation doit maintenant porter sur l'impact de l'action de l'agence en termes de résultats économiques généraux.

Ce modèle tend à être reproduit, sous une forme légèrement différente, par le Pays de Galles, qui a mis en place un service particulier de soutien et d'intelligence économique pour les entreprises à fort potentiel, le Knowledge Bank for Business, qui représente un réseau de soutien à point d'entrée unique pour les entreprises, qui sont ainsi susceptibles de profiter de

d'études.

conseils individualisés de haut niveau et d'information sur les éléments nécessaires à leur développement. Au départ, en 2005, le service a concerné 30 entreprises ; il devrait toucher à un horizon rapproché une centaine.

Eastern Region Biotechnology Initiative, Cambridge.

A côté des actions publiques, il existe dans les régions du Royaume-Uni de nombreuses initiatives collectives le plus souvent de caractère privé. Par exemple, à Cambridge, la Library House est un système d'intelligence économique financé sur ressources propres. De même, l'animation du secteur des biotechnologies est assurée par une association privée, Eastern Region Biotechnology Initiative, créée en 1997, comprend aujourd'hui 300 membres dans un cluster biotechnologique de 600 entreprises.

L'association offre différents services à ses adhérents :

- Services d'intelligence économique, sous forme de newsletters, bases de données, occasions de rencontres et d'échanges générales et thématiques
- Services spécifiques aux sociétés de biotechnologies avec un réseau d'achats qui assure la qualité des prestations et des avantages de prix ; elle réalise un rapport annuel sur l'évolution des biotechnologies dans la région.

Le niveau des cotisations demandées représente une forte incitation à la qualité ; chacun de membres apporte une cotisation de 1 000 à 5 000 livres par an suivant sa taille.

Les États-Unis

Aux États-Unis, l'intelligence économique est assurée principalement dans le cadre du marché ; mais s'agissant du soutien à l'export, une grande priorité est attachée aux moyens mis en œuvre aussi bien au niveau fédéral que par les États.

Le soutien à l'export

Le gouvernement fédéral entretient l'US ***Foreign and commercial Services***, avec des centres de services répartis dans tout le pays, qui emploient en tout près de 2000 personnes aux États-Unis et dans le monde, ce qui paraît un effectif modeste quand on le compare à celui des pays européens.

L'***International Trade Administration*** offre des programmes particuliers de formation et d'information générale pour les PME. Les actions propres des États sont relativement variables mais deviennent plus marquantes avec la croissance de la menace chinoise et le creusement du déficit commercial américain. L'objectif est en général de renforcer la coordination des ressources existantes et la qualité des services rendus aux entreprises, avec des réponses variables selon les États. Par exemple, l'État de Pennsylvanie a mis en place un réseau de soutien aux exportateurs qui assure une veille économique et une assistance à l'export. Mais dans l'ensemble, on n'a pas constaté de méthode de travail ou d'expériences comparables avec les initiatives européennes.

La veille technologique

Pour le conseil aux entreprises ou la veille technologique, la situation est inégale suivant les États et les régions, mais le bilan d'ensemble est considéré comme peu satisfaisant par certains acteurs de terrain ou commentateurs, comme par exemple les experts de la ***National Governors Association*** dans leur « Governor's Guide for entrepreneurship », dès lors que les entreprises en cause ne sont pas des entreprises de « high tech ». Le paradoxe est qu'il semble y avoir un consensus général pour considérer qu'il n'appartient pas à la puissance publique de se substituer à cette « défaillance du marché » : on ne peut donc pas parler de systèmes structurés, sur ressources publiques, d'intelligence économique pour les PME au niveau fédéral ou au niveau des États.

Le modèle le plus répandu de veille technologique ou économique est celui assuré par les universités ou les collèges et surtout par les associations

d'entreprises ou les Chambres de Commerce, fonctionnant avec des moyens traditionnels.

L'exemple de la Silicon Valley

Dans la Silicon Valley, qui est le modèle par excellence de régulation du développement économique par le marché, les autorités publiques sont quasiment absentes en tant que telles. L'Université de Californie à San Francisco et à Berkeley fonctionne sur le même modèle que les universités privées, même si leurs ressources stables proviennent principalement de l'État de Californie. Ce sont les spécialistes du capital risque qui exercent une fonction principale d'expertise, de conseil, de circulation de l'information technique et économique entre les différentes entreprises de pointe du cluster.

La région est dense mais elle est éloignée des centres traditionnels de production des États-Unis et c'est pourquoi elle a été obligée de développer ses propres réseaux des services spécialisés, cabinets d'expertise comptable, cabinets juridiques, société de conseils pour accompagner l'industrie de la microélectronique.

La création d'un complexe dense de services privés aux entreprises est un facteur majeur de productivité car il permet d'abaisser les coûts des transactions et d'information à tous les niveaux. Les nombreuses sociétés de capitaux à risques – plus de 500 – jouent un rôle prééminent en consolidant l'efficacité des réseaux dans la région.

Leurs personnels aident à une circulation fluide d'informations technologiques, à augmenter des liens entre les universitaires et les compagnies, pour aider des entrepreneurs dans les premières étapes de leurs démarrages…, au delà de leur activité financière. Ils contribuent à l'importance et à la qualité de l'approvisionnement en services et offrent l'appui aux entrepreneurs dans des domaines qui représentent une défaillance du marché dans d'autres zones métropolitaines dans le monde.

Le programme "Economic Gardening" de Littleton

Quelques rares expériences très locales viennent compléter cette présentation générale, comme par exemple le programme Economic Gardening, né dans le Colorado, à l'initiative d'autorités municipales.

Le service du développement économique de la ville de Littleton (Colorado), dans la banlieue de Denver, a mis en place depuis 1987, un programme de développement privilégiant le développement endogène de soutien aux entreprises locales, fondé entre autres sur un service d'intelligence économique offert aux petites entreprises qui n'ont pas les ressources financières et humaines pour internaliser ce type de services.

Ce programme a été dénommé ***Economic Gardening****,* en opposition à ce qu'on pourrait appeler *Economic Hunting* qui correspond à la chasse aux investissements exogènes basés sur des allègements de charges pour l'implantation.

Le cœur du dispositif réside dans l'exploitation avancée des technologies de l'information et les bases de données numériques pour fournir des services d'intelligence économique aux quelques 2000 entreprises de la commune. Le programme a également pris en compte l'investissement dans les infrastructures physiques de communication, pour favoriser les contacts entre les acteurs, et l'établissement de liens forts entre les entrepreneurs et les universités, les think tanks par des initiatives de type clustering.

Traitement de l'information

L'essentiel du programme consiste à apporter aux PME de l'information de type tactique ou stratégique. A cet effet des abonnements à de nombreuses bases de données internationales payantes ont été souscrits pour être mutualisés ainsi que des outils avancés de traitement de l'information. Ces outils sont utilisés pour établir des listes de prospects, la surveillance de l'environnement économique, les tendances industrielles, la détection de nouveaux produits, la veille réglementaire, des services de Business Intelligence en SVP, surveillance des appels d'offre…

Infrastructures physiques et espaces de communication

Le deuxième élément du programme a été l'amélioration des infrastructures physiques de la ville pour favoriser la communication : infrastructures de base (voies de communication, interconnections…), espaces d'échange (parcs, espaces ouverts), investissement dans l'urbanisme et surtout

l'animation (forums, séminaires, cours…) Le développement de ces infrastructures était guidé par la volonté de provoquer un bouillonnement intellectuel favorable à l'innovation.

Multiplication des mises en réseau

Le troisième pilier du programme est l'activation de réseaux informels par la mise en relation des fédérations professionnelles, think tanks, institutions académiques, clusters avec les dirigeants d'entreprises. Cette dynamisation des réseaux vise à favoriser l'innovation par la multiplication des connections en dehors des relations professionnelles normales. Parmi les acteurs importants de ce réseau figurent l'Université du Colorado, le Santa Fe Institute et le Colorado Issues Network.

Cette politique d'Economic Gardening a fait des émules dans quelques autres villes aux Etats-Unis (comme Santa Fe au Nouveau Mexique, ou Madison dans le Wisconsin, ou encore dans l'État de Géorgie[a]).

[a] Voir les développements relatifs à l'*Economic Gardening* dans le rapport annuel de décembre 2006 de la SBA

L'Allemagne

L'intelligence économique n'est pas conceptualisée en Allemagne comme elle peut l'être en France. Ni les grands médias, ni le gouvernement ne se sont saisis formellement de ce thème. Ce retard incontestable dans le développement d'un concept d'intelligence économique en Allemagne fait que les acteurs se réclamant de cette activité sont encore rares sur le marché allemand. Si l'on met de côté les services classiques aux entreprises (conseil, presse et relations publiques, infobroker, logiciels, sécurité, etc.), il ne reste que trois ou quatre sociétés dont l'activité est concentrée sur ce qu'on peut appeler intelligence économique. Néanmoins les intervenants consultés par la Mission économique de Düsseldorf sont unanimes pour estimer que le potentiel de croissance de cette activité en Allemagne est considérable.

L'État fédéral encore en retrait dans le domaine de l'IE

L'histoire et le capitalisme allemands rendent impossible le développement de concepts tels que le patriotisme économique en Allemagne. Ceci est dû à une conception de la nation qui est encore un tabou dans la Fédération mais aussi à une légitimité fédérale qui cède le pas aux légitimités régionales. Cet état de fait explique très largement les différences qui peuvent exister dans la pratique et dans la définition de l'IE entre l'Allemagne et la France. C'est probablement aussi la raison de la faible implication des autorités dans ce domaine.

Donc plutôt à l'origine en retrait du dispositif, l'État fédéral entre dans un rôle plus actif en matière d'intelligence économique, notamment sous la pression du patronat allemand. Néanmoins l'organisation décentralisée ne lui confère qu'un rôle d'impulsion, de protection et de coordination souple des initiatives des autres acteurs publics ou privés. Les principaux acteurs économiques allemands fonctionnent selon une logique de réseau, avec des relations étroites entre les différents acteurs publics et privés, mais non formalisées, résultant davantage des liens personnels qui existent entre les décideurs privés (banques, assurances, groupes industriels) d'une part, et les milieux gouvernementaux d'autre part.

Pas de concept unifié d'intelligence économique

Il n'existe pas dans le vocabulaire allemand d'appellation unique comme en France désignant l'ensemble des activités relevant de l'intelligence économique. En Allemagne, ce concept englobe les activités de collecte

légale d'informations et de leur analyse pour aboutir à une connaissance fine du monde des affaires, c'est-à-dire de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. La finalité de ces analyses est le soutien au développement des entreprises, nécessaire pour la prise de décisions opérationnelles, tactiques ou stratégiques (réduction des coûts, minimisation des risques, augmentation de la valeur-ajoutée).

Les expressions les plus employées pour parler d'intelligence économique sont principalement importées de l'anglais : *competitive intelligence*, *technical Intelligence*, *strategic Intelligence*, *business intelligence*, et plus récemment allemandes *Geschäftsintelligenz* (intelligence des affaires) ou une nouvelle branche du marketing nommée *Konkurrenzbeobachtung* (observation de la concurrence). Ces termes renvoient bien aux notions de collecte, de traitement et de diffusion de l'information relative aux marchés et aux entreprises concurrentes, dans le respect de la légalité. D'autres termes, désignant des méthodes moins légales tels que espionnage économique (Wirtschaftsspionage), espionnage d'entreprise (Betriebsspionage), espionnage industriel (Industriespionage), espionnage de sites de production (Werksspionage), espionnage de la concurrence (Wettbewerbsspionage), sont assez usités en Allemagne.

Plusieurs services sont, au sein des grandes entreprises allemandes, chargées des fonctions d'intelligence économique (études de marché, planification, stratégie d'entreprise), mais la fonction purement IE et son organisation ne se sont pas encore imposées en tant que telles au sein des entreprises allemandes.

Une activité plutôt réservée aux PME innovantes

La veille économique et technologique en Allemagne, s'inscrit dans le cadre d'une forte tradition industrielle et d'une vie associative importante pour les chefs d'entreprise, comme c'est par exemple le cas de l'association des machines-outils. Cependant, le nombre très élevé des PME fait que la réalité de l'accès des PME à l'information est mal connue ; les réseaux existants ne sont particulièrement efficaces que pour les PME innovantes déjà sensibilisées à l'utilité de l'information dans l'ouverture internationale et l'innovation technologique.

On ne peut pas exclure que le pourcentage des PME concernées soit seulement de 10% à 15%. Trois explications peuvent être mises en avant pour expliquer cette désaffection. La première est la méfiance de certains dirigeants de PME allemandes vis-à-vis des « angloricanismes »[a] dans lesquels l'IE puise son vocable. La deuxième est la perception court-termiste des dirigeants de PME vis-à-vis d'une activité immatérielle qui coûte avant de rapporter. Enfin la perception selon laquelle l'information ne doit pas être partagée sous peine de perdre le pouvoir qui lui semble attaché.

D'après une étude menée par la Fachhochschule Giessen Friedberg en 2003, sur l'étendue et le niveau des activités d'intelligence économique au sein des entreprises allemandes (mais pas seulement les PME, seulement 1/3 des répondants appartenant à une entreprise de moins de 1 000 salariés), les secteurs dans lesquelles les activités d'IE son les plus « agressives » sont la pharmacie, l'automobile, les TIC, les télécommunications. Leur intérêt dans la mise en œuvre d'activités d'IE porte en priorité sur :

- la connaissance de la concurrence
- la prise de décision stratégique
- l'élaboration de stratégies
- l'alerte sur les risques potentiels sur leurs marchés
- le benchmarking

Autre enseignement intéressant de cette étude, la perception par les entreprises allemandes des pays étrangers ressentis comme les plus

[a] Pour reprendre le vocable de Jean-Paul Nerrière dans « Parlez Globish »

avancés en terme d'IE ; la France est classée cinquième dans ce palmarès derrière les États-Unis, le Japon, la Chine et la Corée, le Royaume-Uni arrivant en sixième position.

Une intelligence économique plutôt défensive

En Allemagne, la notion d'intelligence économique, qui fait partie de l'environnement des acteurs publics et privés, est somme toute une notion acceptée considérée comme indispensable pour le développement du commerce et des entreprises. L'intelligence économique est le plus souvent abordée, dans la littérature économique allemande, sous l'angle défensif : l'industrie allemande, du fait de sa haute technicité, serait particulièrement touchée par l'espionnage économique.

De nombreux organismes aident les entreprises dans leur effort de protection du secret commercial.

Citons les deux plus représentatives :

- Le ***Bundesamt für Verfassungsschutz*** (BFV, Office de protection de la constitution), organisme public qui oriente ses investigations depuis la chute du Mur de Berlin vers l'ex-Union soviétique et les États du Proche et Moyen Orient. La BfV fait figure d'exception au non interventionnisme de rigueur. Entre 1200 et 1500 entreprises, selon les sources, œuvrant dans des domaines sensibles ou stratégiques sont concernées. Son but est de protéger l'État allemand et ses entreprises dans certains secteurs des attaques venant des entreprises et des services secrets étrangers. Le BfV est l'interface entre les entreprises allemandes concernées et le Bundesnarichtendienst (BND), le service de renseignement fédéral.
- Groupement des associations pour la protection des entreprises (ASW, ***Arbeitsgemeinschaft Sicherheit in der Wirtschaft***) qui fédère quelques VSW (Verband für Sicherheit in der Wirtschaft Baden-Württemberg) présentes dans différents Länders allemands ; il en existe dans le Bade-Wurtemberg, en Bavière, Basse Saxe et une autre regroupant les Länder de Hesse, Rhénanie-Palatinat et Sarre. L'ASW a son siège à la ***Haus der Deutschen Wirtschaft***, immeuble qui accueille à Berlin les plus importantes fédérations de l'économie allemande, comme par ex. le BDI (Fédération allemande de l'industrie) et le BDA (Fédération allemande du patronat).

L'offre d'information aux entreprises

Les dispositifs mis en place en Allemagne et mobilisables par les PME allemandes sont nombreux mais pas coordonnés. Les principaux acteurs qui recueillent et diffusent de l'information assimilables aux entrées d'un processus d'intelligence économique, en dehors du service fédéral de renseignement qui réserve ses informations pour le gouvernement, sont les suivants :

Les acteurs publics

- Un réseau dense constitué par les centres techniques (au premier rang desquels on compte les Instituts Fraunhofer) et les Fachhochschule[a]. La Fraunhofer a implanté des filiales et des agents à l'étranger.
- Le Fachinformationszentrum (FIZ Karlsruhe), met à disposition de ses clients, à travers son service en ligne STN International (Scientific and Technical Information Network) plus de deux cents bases de données scientifiques et techniques, et de propriété industrielle. Le FIZ est le diffuseur européen de la banque de données STN[b].
- Bundesagentur für Aussenwirtschaft (BFAI), Agence Fédérale du Commerce Extérieur dépendante du Ministère de l'Économie chargée d'aider les entreprises allemandes sur les marchés étrangers, via le réseau des IHK/AHK et de la DIHK de Berlin (association des chambres de commerce allemandes). Elle dispose de sources à l'étranger, notamment d'un réseau de correspondants dans une cinquantaine de pays étrangers hébergés dans les Chambres de Commerce et d'Industrie à l'étranger, collecte les informations, les analyse et les compile en vue de les transmettre aux entreprises allemandes. Cette agence gère également le portail du commerce extérieur.
- Les services économiques des ambassades et les conseillers économiques sont susceptibles d'intervenir sur certains grands contrats.
- Les Länder et leurs représentations à l'étranger (notamment les agences pour le développement économique, telle la Gfw, Gesellschaft für Wirtschaftsförderung en Rhénanie du Nord-Westphalie.

[a] Les FH de Koblenz et de Giessen Friedberg sont considérées comme pionnières dans le domaine de l'IE
[b] Les autres diffuseurs sont le Chemical Abstracts Service CAS, (Columbus, Ohio) et le Japan Science and Technical Agency (JST).

- Les chambres d'industrie et de commerce (IHK) et leurs antennes à l'étranger (AHK, Auslandshandelskammern), premier contact pour une entreprise, fournissent des informations marchés détaillées et proposent de nombreux services d'accompagnement.
- Le Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) apporte également un soutien aux PME, en leur facilitant notamment l'accès aux conseils en entreprise
- Le réseau des Kompetentznetze (qui ont inspiré la création des pôles de compétitivité français) en reliant les instituts de recherche et les entreprises, et en faisant circuler l'information.
- Les informations des registres du commerce et des registres fonciers sont fournies par les administrations locales. De plus en plus, ces informations peuvent également être consultées en ligne.

L'offre privée d'information aux entreprises

Il existe également de nombreux prestataires de services d'information externalisés. Le groupe le plus important est constitué par les ***intelligence traders***, sociétés de type cabinets de conseil. Ce sont des intermédiaires entre le marché de l'information, le monde de la finance et des échanges commerciaux. Les services proposés varient du simple intermédiaire[a] pour la collecte d'information primaire, jusqu'au produit final intégrant les phases d'analyse (cabinets de conseil tels que Berger, KPMG, Boston consulting) pour l'information secondaire, voire la formulation d'une stratégie et de conseils pour l'acquisition de venture capital.

Les informations relatives aux entreprises allemandes détenues dans les banques de données sont distribuées essentiellement par les éditeurs privés. Parmi elles les deux principales sources d'information économique :

- L'offre payante proposée par la maison d'édition Hoppenstedt, très complète, fournit des informations relatives aux dirigeants, à la structure des groupes, des sociétés et des fonds d'investissement. Celle des entreprises, par exemple, contient le profil détaillé d'environ 152,000 entreprises et institutions. Pour pouvoir faire des recherches dans ces bases de données, il est nécessaire de s'y inscrire et de verser une cotisation annuelle. (http://www.hoppenstedt.de)
- Autre importante source d'informations, la banque de données GENIOS qui propose, via quelque 600 banques de données en ligne,

[a] Infratest (Groupe TNS), NFO Munich

des articles de la presse quotidienne, économique et spécialisée, des profils d'entreprises, ainsi que des dépêches d'agences de presse.

Enfin, citons parmi les acteurs œuvrant pour la diffusion de l'IE en Allemagne,

- Le Deutsche Competitive Intelligence Forum (DCIF)

  Créé en 2002[a] ce forum rassemble des chercheurs spécialisés dans le domaine de la concurrence économique. Des experts et professionnels du secteur des services, du commerce, de l'industrie et de l'expertise-conseil analysent des données économiques afin de dégager d'éventuels avantages concurrentiels pour les acteurs du monde économique et industriel. Ce forum est dirigé par Rainer MICHAELI également à la tête de l'Institute for Competitive Intelligence (ICI) et de la Denkfabrik.

- Die Denkfabrik, partenaire officiel de la SCIP en Allemagne depuis 2003, est une agence privée qui propose des formations en intelligence économique sur trois plans :

  - le développement de stratégies,
  - l'analyse des marchés et des concurrents (competitive intelligence),
  - les méthodes quantitatives de management.

[a] Enregistré officiellement comme association en novembre 2005

Chap. 1 Contexte et objectifs
Chap. 2 Enjeux-types pour les PME en matière d'intelligence économique
Chap. 3 Panorama des pratiques d'IE dans les PME
Chap. 4 Conclusion et pistes d'actions
Liste des Annexes

Chap. 4 Conclusion et pistes d'actions

Un retard des PME pas spécifiquement français

La France se caractérise par un degré élevé de conceptualisation de l'IE et une forte structuration des actions collectives mais des résultats opérationnels encore insuffisants dans les PME.

Les pratiques d'intelligence économique se sont développées depuis une quinzaine d'années, à l'origine sous l'égide de quelques pionniers et avec une impulsion publique qui s'est manifestée en particulier par la création et le développement de l'ADIT. Depuis trois, ans la mission interministérielle pour l'intelligence économique a donné une lisibilité publique à cette politique et a permis de structurer la politique d'IE dans les services de l'État.

Les organismes publics et parapublics ont, en complément, mis en œuvre des actions de sensibilisation et de formation, mais plus rarement des actions opérationnelles au profit des PME. Ces actions opérationnelles commencent à être privilégiées en France par les différentes structures en charge du développement économique et autres organisations au service des PME, principalement au travers d'actions collectives financées sur ressources publiques compte tenu de la réticence culturelle des PME à payer ce type de service.

Ces actions se concrétisent par des plateformes collectives de veille ou d'intelligence économique développées autour des filières dominantes ou des pôles de compétitivité, par la mise en place de réseaux d'entreprises ou de groupes de PME. Ces actions collectives sont menées au niveau

régional ; elles sont un premier pas pour que les PME ne s'approprient réellement la conduite d'une stratégie d'intelligence économique. Elles permettent de nourrir leur réflexion stratégique, favorisent la coopération entre les membres, le partage de connaissance et d'informations, permettent de communiquer sur leurs performances et leurs réalisations, au sein d'une infrastructure sécurisée. Certaines assurent en plus des services personnalisés d'alerte et de signalement, services questions/réponses, études *ad-hoc.* Ces plateformes sont d'autant plus performantes qu'elles sont ciblées sur des entreprises appartenant à des filières stratégiques.
Parallèlement, une offre privée de services d'IE s'est constituée, mais cette offre vise les grandes entreprises et très peu les PME.

Le déficit constaté en France concerne la culture de base de l'intelligence économique dans les PME, plus exactement **l'appropriation et l'internalisation d'une démarche formalisée ou non d'intelligence économique**, bâtie sur mesure pour soutenir les objectifs stratégiques définis par leurs dirigeants. On peut avancer diverses raisons pour expliquer ce déficit de mise en œuvre opérationnelle au sein même des entreprises :

- Un manque de disponibilité de la part des dirigeants qui les empêche de s'investir dans cette démarche qui demande une certaine prise de recul,
- Un manque de compétences en interne, formées aux outils et méthodologies de l'intelligence économique,
- Les réticences à consacrer les moyens financiers nécessaires pour cette fonction, pour mobiliser les compétences utiles, former les personnels en place, faire appel à des prestataires extérieurs qui ont tendance à s'adresser en priorité aux grandes entreprises.

Favoriser la réalisation d'actions opérationnelles au sein des PME

La sensibilisation des PME engagée depuis une quinzaine d'années sur l'intérêt d'une démarche de ce type a certes contribué à éveiller les chefs d'entreprise aux enjeux de l'intelligence économique. Mais pour l'instant les PME restent en retrait, n'ayant pas, dans la plupart des cas, la volonté de s'engager sur une démarche nécessairement de long terme sans certitude de la rentabilité de l'investissement.

Trois outils pour servir une stratégie territoriale

La réalisation d'actions opérationnelles au profit des PME peut ainsi passer par l'intermédiaire de trois outils au service d'une stratégie territoriale :

- des plateformes d'IE qui donnent des informations d'actualité et permet l'accès à des sources et ressources d'informations, d'une manière automatisée ;
- des dispositifs de type Euradit qui délivrent des services opérationnels au quotidien d'intelligence économique au profit des entreprises, dans le cadre d'une démarche interactive; ces dispositifs demandent un haut niveau de professionnalisme et des méthodes de management spécifiques, tournées vers les résultats et l'évaluation ;
- l'appui à la mise en place d'organisations internes aux entreprises, adaptées aux trois volets de l'IE (veille stratégique, sécurité économique et influence), en complément au non des deux autres outils plate-forme et dispositif type Euradit.

En ce qui concerne la sécurité économique, elle peut être mise en œuvre dans le cadre des trois produits précités :

- la démarche peut-être initiée à l'aide du kit de diagnostic de sécurité économique,
- la plate-forme d'information peut être exploitée pour alerter et à suivre les risques encourus par les entreprises (par exemple : suivi des grands donneurs d'ordre, suivi des réglementations nouvelles, suivi des technologies et des marchés en déclin…)
- le service type Euradit peut apporter les éléments de conseil en lien avec les recommandations obtenues suite au diagnostic. Une partie de ce dispositif est en cours de déploiement à la CCI de l'Essonne.

Liste des Annexes

Annexe 1 – Extrait du rapport Mongereau sur la partie IE à l'étranger 73
Annexe 2 – Éléments issus du réseau KTN (UK) 76
Annexe 3 – Glossaire international de l'intelligence économique 78
Annexe 4 – Démographie des PME européennes 79
Annexe 5 – Sources d'information 80
Annexe 6 – Bibliographie 82

Annexe 1 – Extrait du rapport Mongereau sur la partie IE à l'étranger

E - L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DANS LES AUTRES PAYS

La France a pris conscience tardivement de l'importance de l'intelligence économique. Pourtant, aujourd'hui, elle n'est pas si mal placée par rapport aux autres pays européens. Il reste que les pays anglo-saxons et le Japon demeurent très avancés en la matière.

Le Japon, après la seconde guerre mondiale, a rebâti une large part de son économie en copiant les produits occidentaux grâce à une collecte minutieuse et systématique de l'information tout azimut. Les salariés, très attachés culturellement à leur entreprise, ont été incités à utiliser leurs déplacements à l'étranger pour recueillir de multiples renseignements de toutes natures. L'État a très tôt centralisé le traitement de ces données par le biais de son Ministère du Commerce (***JETRO***) et a longtemps été à la pointe de l'intelligence économique, poussant ainsi les américains à réagir.

D'autres pays semblent aussi plus réactifs, notamment les anglo-saxons (traditionnellement plus en avance sur les questions d'intelligence économique entendues sous le terme de renseignement). Ainsi en Angleterre ont été instaurés en 1993 les ***Business Links*** qui ont pour objet d'offrir aux créateurs d'entreprise et aux entreprises déjà existantes un guichet unique (*one stop shop*) pour les accompagner, les orienter et les conseiller avec ou sans soutien financier.
Cette expérience aujourd'hui développée en Angleterre pourrait s'étendre progressivement sur l'ensemble du territoire du Royaume-Uni. Les *Business Links* sont des sociétés à responsabilité limitée par garantie. Cette forme juridique permet à des partenaires de s'associer et de créer une société sans but lucratif. Les sociétaires se composent généralement des autorités régionales et locales, des chambres de commerce et des organismes de conseil aux entreprises. Leurs conseils d'administration comportent souvent des entrepreneurs locaux. Une fois constituées, elles doivent obtenir le label « *Business Link* » et s'engager contractuellement sur trois ans avec le bureau régional du ***Small business service*** (SBS) qui est un service déconcentré du ministère de l'industrie et du commerce chargé de définir la politique générale du gouvernement en matière d'aide aux PME. C'est lui qui est en charge de l'animation, de la coordination, de la mutualisation et de l'évaluation des 45 *Business Links* répartis sur ses 9 bureaux régionaux, formant un maillage complet du territoire anglais. Le contrat détaille des objectifs et des indicateurs chiffrés permettant d'évaluer la performance qui donne également lieu à une étude d'impact annuelle. La rémunération du *Business Link* dépend de ses résultats, il est financièrement intéressé à l'accroissement de son activité. Les *Business Links* sont perçus comme des têtes de réseau dans des périmètres géographiques définis, des structures d'accompagnement des entreprises. Ils coexistent aux côtés d'autres structures (ils représentent un peu moins de 20 % des dépenses totales de soutien aux entreprises consenties par l'État) mais ont réduit l'éparpillement des aides. Leur mode de gestion constitue les clés de leur succès car la confiance des entrepreneurs est plus forte que vis-à-vis de services d'État. À côté des systèmes classiques d'aides financières des PME (garanties de prêts, soutien à l'innovation des jeunes pousses, aide publique au capital-risque etc.), l'accompagnement mis en place par le SBS est gage d'efficacité. A cet égard le SBS pilote actuellement un projet interministériel visant à promouvoir la culture d'entreprise, à informer les entrepreneurs sur leurs obligations légales, à accroître la consommation d'accompagnement sous toutes ses formes par les créateurs et à identifier les barrières décourageant les minorités d'entreprendre. Enfin, le SBS veille à s'assurer que l'aide disponible répond à des standards de qualité par l'accréditation des organismes publics ou privés intervenant dans l'accompagnement des entreprises. Le *Business Link* peut délivrer lui-même ses conseils ou les sous traiter, notamment par les biais des « ***Enterprise Agencies*** », organisations locales qui existent depuis longtemps.
La dotation attribuée par le SBS aux *Business Links* dépend aussi en partie des performances réalisées comparées aux indicateurs prescrits dans le contrat. Une procédure d'enquête de satisfaction auprès des clients est réalisée. Aux objectifs de l'État peuvent s'ajouter des priorités plus locales puisque les collectivités locales abondent également au financement des *Business Links*, ce qui en fait un outil souple et adapté aux réalités territoriales.
A également été créé au Royaume-Uni un portail d'informations « ***Global watch*** », portail bien doté par les pouvoirs publics (environ 200 millions d'euros). Sont ainsi combinés les rôles des Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) et de l'ADIT avec des moyens conséquents. Pour autant, il semble que les PME n'utilisent pas cet outil autant qu'espéré faute de temps disponible et/ou de formation adéquate.

Aux États-Unis, l'existence de liens continus entre les entreprises et l'administration fédérale ou locale autorise des actions implicitement concertées dans des domaines d'intérêt national. L'action des sociétés savantes (« ***think tank »)*** est aussi déterminante et leur rôle tant dans la circulation des idées que dans le financement de divers projets est reconnu. Or, ces institutions regroupent des entreprises et des membres de l'administration et du monde politique. Les diverses formes de partenariat sont aussi abondamment développées.

La ***Small Business Administration*** (SBA) se donne précisément pour objectif de faire entrer la préoccupation des petites entreprises dans tous les domaines réglementaires ou législatifs et dans les préoccupations quotidiennes de l'administration américaine. Elle constitue aussi un interlocuteur unique pour les PME. Elle apporte une aide dans le domaine de l'innovation et de la recherche via le ***Small Business Innovation Research*** (SBIR) et s'assure qu'une part de tous les marchés publics est réservée aux PME. En outre, les industries de défense sont impliquées dans plus de 50 % des pôles de compétitivité. On sait que les industries civiles bénéficient aussi abondamment des retombées des programmes militaires en termes de recherche notamment.
Les États-Unis ont défini, lors de la présidence Clinton en 1995, l'objectif de faire des grandes entreprises américaines les leaders mondiaux dans de nombreux domaines (« *competitive intelligence* »). Après la chute de l'URSS, l'énorme arsenal de moyens de surveillance disponible a été réorienté à plus de 60 % sur l'économie alors qu'une partie du reste a été dévolue à la lutte contre le terrorisme.
C'est sans état d'âme que les États-Unis abordent la défense de leurs entreprises : l'administration américaine est capable de se mobiliser fortement, par tous les moyens, pas seulement pour aider à la conclusion de quelques gros contrats jugés prioritaires, comme la vente de Boeings par exemple mais aussi pour appuyer les petites entreprises dans toutes leurs démarches. Ainsi, par exemple, une cellule au Département d'État assure la liaison avec les milieux d'affaires afin d'informer sur les négociations internationales en cours mais aussi de recueillir les avis et les besoins des entreprises. Un site Internet a été bâti afin de signaler les opportunités pour les échanges internationaux et, en liaison avec la SBA, une fraction de celles-ci concerne spécialement les PME.
Le nouvel objectif affiché en 2004 par George Bush est de s'atteler désormais aux petites entreprises américaines et d'en faire les leaders mondiaux.
Cette logique fonctionne actuellement à plein régime d'autant que les appuis politiques au Congrès sont très forts. C'est ainsi que les États-Unis ont négocié, lors de leur adhésion à l'organisation mondiale du commerce (OMC) une clause d'exception pour leurs PME… L'administration américaine sait se mobiliser pour aider les entreprises, même si celles-ci sont de petite taille : ainsi, un contrat non payé à une PME américaine a donné lieu, dans un pays d'Amérique latine, à l'intervention de l'Ambassadeur des États-Unis ! Des contacts sont organisés aussi à leur demande afin de favoriser leurs implantations par exemple. Les réseaux gouvernementaux, voire ceux du Congrès, sont utilisés afin de procéder à des vérifications prudentielles que les petites entreprises sont hors d'état de conduire.
Dans les ambassades, le « ***Department of Commerce*** » dispose de personnel chargé de mener des expertises dans divers domaines afin d'aider les entreprises à développer leur présence commerciale. Souvent, il s'agit de personnel embauché localement afin de bien connaître la culture et les procédures du pays considéré.
L'embauche est précédée d'une vérification de sécurité opérée par le « ***State Department*** » Des études à la demande (payantes, environ 600 dollars par jour) peuvent même être réalisées. En outre, les bonnes pratiques du pays sont analysées. Ces cellules travaillent avec des objectifs de performance introduits progressivement depuis environ 10 ans et avec des contrats de confidentialité.
A cet égard, il existe auprès du Congrès un organe chargé spécifiquement de défendre les intérêts des PME : l' « ***Office of Advocacy*** ». Cet organisme agit dans les différents domaines de compétences des ministères ; ainsi, pour ce qui relève des contrats internationaux à l'exportation pour le « *Department of Commerce* », pour les problèmes de corruption ou de non-paiement ou encore de concurrence déloyale pour le « *State Department* »… Cette aide gratuite est très précieuse pour mettre à portée des PME des opportunités souvent juridiquement très complexes.
Il reste que, aux États-Unis également, la nécessité de coordonner les diverses agences gouvernementales est présente et la SBA ne parvient pas toujours à jouer parfaitement le rôle de guichet unique.
Ainsi, dans les différents états, il existe des cellules d'aide à l'exportation (« ***US Export Assistance Centres*** ») qui se mettent à la disposition des entreprises, spécialement des petites et présentent les diverses aides offertes par le « *Department of Commerce* », l'***Export-Import Bank***, le « *State Department* »…. Ces centres se font connaître dans tout le pays car le moyen de coordination le plus simple retenu a été d'inciter les PME à s'adresser d'abord prioritairement à l'échelon local. Ensuite, le problème est éventuellement posé à l'échelon central, à Washington, si c'est nécessaire.
Un organisme de formation, le « ***Small Business Education Center*** » propose aux petites entreprises des formations et des conseils techniques gratuits, en partenariat avec les universités.
Le «*Department of Commerce*» s'efforce de créer des liens entre entreprises, pour les besoins du commerce international, en s'appuyant sur les ambassades américaines. Il anime également un comité de coordination chargé de définir une politique stratégique de promotion des exportations et de mettre en cohérence les actions des différents ministères et des agences (SBA, Eximbank…) concernés. Dans ce comité, les décisions sont prises par consensus.
Son rôle est tout à fait essentiel pour éviter la compétition entre organismes et renforcer le partenariat dans le but d'accroître l'efficacité du dispositif. Pour exercer au mieux ses fonctions, le « *Department of Commerce* » s'appuie sur des rencontres avec les chambres consulaires et les organisations professionnelles.
Afin d'optimiser son action, ce ministère a lancé une étude scientifique lourde sur les besoins des entreprises dont les résultats ont été pris en compte pour affiner les méthodes de travail. Comme en France, les entreprises sont

parfois méfiantes car elles craignent que le gouvernement n'utilise, notamment à des fins fiscales, les informations fournies. Il faut donc créer un climat de confiance, basé sur une grande transparence des fonctions.
Aux États-Unis, les moyens dévolus à la protection de la propriété intellectuelle sont importants. Il existe d'abord une culture de respect de celle-ci : à l'école primaire, les enfants sont sensibilisés à la propriété intellectuelle, à l'université, tout plagiat est sévèrement puni. Le sujet est donc sensible. Au niveau fédéral, 7 000 personnes environ travaillent pour l' « ***United States Patent and Trademark Office*** », agence chargée de l'enregistrement des marques et brevets. Cette agence est entièrement financée par les frais d'enregistrement des brevets (il existe toutefois des réductions prévues pour les PME).
Le Congrès lui a donné pour mission de sensibiliser les PME sur les risques de contrefaçon. L'un des enjeux essentiels est de faire prendre conscience qu'il faut protéger son savoir-faire internationalement et non seulement aux États-Unis. Or, les PME sont les plus vulnérables mais aussi les plus difficiles à atteindre faute de temps et de moyens. Il faut les alerter sur le fait que déposer un brevet est coûteux mais que ne pas le faire peut s'avérer ruineux ! Une vaste campagne d'information a donc été lancée, en utilisant divers moyens : site Internet, journaux, contacts divers et conférences. Ces conseils seraient très coûteux s'ils devaient être dispensés à titre payant, par des avocats, par exemple. Ceci explique peut-être le réel succès de ces conférences, déjà dispensées dans plusieurs états et qui vont s'étendre.
Toute PME qui interroge l'***United States Patent and Trademark Office*** (USPTO) a ainsi accès à un conseiller en ligne qui l'aide à identifier son problème, lui explique les procédures, lui propose une protection adéquate et, si nécessaire, lui conseille de contacter un avocat spécialisé.
Le FBI a identifié 13 pays comme particulièrement agressifs en matière d'espionnage industriel. Les sanctions prévues par la loi de 1996 sont très lourdes mais il faut que l'entreprise ait pris les mesures de protection « raisonnables ». Le Federal bureau of investigation (FBI) s'efforce d'informer les entreprises sur les risques encourus, sur les indices permettant de repérer d'éventuelles tentatives (visites, contacts internationaux, travail hors heures normales, intérêt pour des spécialités hors fonction, consultants, contrats temporaires…) et sur les bonnes pratiques. Pour cela, il organise des conférences, des sessions de formation des cadres, actions ciblées actuellement sur les entreprises technologiques et spécialement celles travaillant pour la Défense. Ces actions devraient être poursuivies.
Pour ce qui concerne le financement des exportations, l'Eximbank accorde des prêts supérieurs à 1 million de dollars ; pour les PME, la SBA propose de financer en-dessous de ce seuil à la fois les exportations et les dépenses connexes non liées à un contrat spécifique (procédure dite « ***export express*** »). Ceci permet de financer des dépenses de promotion : expositions… Pour la recherche et développement, certains états ou des villes (Chicago, Atlanta, Los Angeles, New York…) abondent les primes accordées et instruites par le gouvernement fédéral, ce qui permet de limiter le coût de gestion des dossiers. Il semble que c'est lorsqu'il y a association d'aides nationales et locales que le succès est le plus grand. L'information générale est fournie par le gouvernement fédéral et l'adaptation concrète (formation, prêts, accompagnement personnalisé) est faite au niveau local. Ceci permet aussi de réduire les coûts et la lourdeur bureaucratique, qui inquiète toujours les PME.
Reste évidemment à organiser la coordination des acteurs publics, tâche parfois ardue.
16 Les PME innovantes sont souvent des émanations des universités et sont créées pour développer un produit provenant des recherches universitaires, parfois avec des aides publiques (programme « SBIR » notamment). Leur financement est souvent délicat car elles sont trop petites pour recourir au capital-risque (« ***venture capital*** ») et doivent trouver des « ***business angels*** » ce qui est souvent très délicat.
Participer à un programme de dépense militaire peut être pour une petite entreprise américaine un atout important en termes de retombées technologiques induites et en termes de soutien à l'activité (les dépenses du Pentagone sont à l'heure actuelle au niveau de celles de la Seconde guerre mondiale et représentent 60 % des dépenses fédérales). Les risques sont toutefois importants car si les offres de cette entreprise ne correspondent plus aux besoins, elle sera laissée sans commande… S'introduire comme fournisseur de la Défense est suffisamment difficile pour une entreprise de petite taille pour qu'une cellule ait été créée au Pentagone pour les aider ; les objectifs de participation des PME aux programmes de dépense militaire sont négociés annuellement avec la SBA (en ce moment 23 % du total, 17 % il y a quelques années) et font l'objet d'un rapport annuel au Congrès (le non respect des objectifs doit être motivé). Comme les PME sont souvent parmi les entreprises les plus innovantes, elles peuvent se battre dans de nombreux secteurs et, du fait de leur croissance, sortent même assez vite parfois de la catégorie PME ! Depuis deux ans, un « challenge programme » a été crée qui permet à une PME de proposer au Pentagone de faire mieux qu'une grande entreprise sur un programme donné et le Pentagone doit alors lui donner sa chance. Quelques cas se sont déjà présentés. De même, des prix sont proposés pour répondre à certains besoins du Pentagone. Cela suscite compétition et innovation même si on enregistre aussi des échecs dans cette « course au prix ».
Les transferts de technologie sont strictement contrôlés par le Pentagone, y compris dans le cas où les fournisseurs sont des entreprises étrangères, ce qui peut être un frein à la conclusion de partenariats. Des contraintes fortes sont imposées aux entreprises participant à ces programmes.
Au total, la France, qui s'est préoccupée d'intelligence économique 10 ans après les États-Unis, est aujourd'hui plutôt bien placée en Europe, après toutefois l'Angleterre et la Suède.

Annexe 2 – Éléments issus du réseau KTN (UK)

Les 22 réseaux de transfert de connaissance (KTN) et domaines technologiques

Exemple de message d'alerte du réseau « Ressource efficiency »

Resource Efficiency KTN – News Bulletin 30th March 2007

Dear Michel

You are receiving this Bulletin as a member of the Resource Efficiency Knowledge Transfer Network. These news items are just a small example of the wide range of content that can be found on the Resource Efficiency KTN website.

For links to these news items and other features, visit...www.resource-efficiency.org

IN-TRAY

Arnold's Den 30-Mar-07
Have you got an innovative idea that's resource efficient and needs financial or other support? Then here's your chance to make it a reality, with help from the Resource Efficiency KTN.

Attaining and maintaining competitive advantage 30-Mar-07
With guest speakers including Lord Karan Bilimoria, founder and Chief Executive of Cobra Beer, and Richard Pond, Managing Director of Cadbury Schweppes' Global Science Centre, this event promises to be a lively and interesting debate. Topics covered will include the practicalities of bringing an innovative idea to market, the challenges of leveraging technology to deliver against consumer trends, and what the industry can learn from the success of organic and Fairtrade food.

An immediate opportunity for innovative business to raise its profile... 30-Mar-07
The Resource Efficiency KTN would like to thank our many members who have responded to the appeal for a suitable hydrogen production location for a short video production commissioned by the Department of Transport through the Manchester Universities. Claire has now identified all her shots and is off to do some filming...

OnePlanet Living - What's your footprint 30-Mar-07
WWF have launched a new concept in eco-foot printing. The average UK resident is currently using resources form the equivalent of 3 Planet Earths. Find out how many you are using -

USA - cellulose-to-ethanol process taking off 29-Mar-07
BlueFire Ethanol Incorporated's ("BlueFire") use of the Arkenol patented process positions it as the only viable, world-wide cellulose-to-ethanol company with demonstrated production experience with ethanol from wood wastes, municipal waste (post-sorted MSW), rice and wheat straws and other agricultural residues.

Europe - EEA reports on transport subsidies 29-Mar-07
The European Environment Agency (EEA) has published a report on transport subsidies which may be of interest. Transport contributes to several environmental problems such as climate change, air emissions and noise and is at the same time favoured by significant subsidies. An EEA report identifies European transport subsidies worth at least EUR 270 to 290 billion a year.

Alerts
Research Funding Available (RE-KTN CASE Awards 2007-8)
Budget 2007 Highlights
Technology Programme Spring call announced

Contact Us

If you're looking to develop a new product, process or planning to submit a bid for research funding please contact the Resource Efficiency KTN at resource@ctechinnovation.com and we will help you move your ideas forward.

If you wish to unsubscribe from this News Bulletin then reply to this mail with the word 'Unsubscribe' in the subject field.

Annexe 3 – Glossaire international de l'intelligence économique

Glossaire allemand

- *Strategischer Forschung* → *investigations stratégiques*
- *Wissensmanagement* → *gestion des connaissances (KM)*
- *Konkurrenzbeobachtung* → *observation de la concurrence*
- *Geschäftsintelligenz* → *intelligence des affaires*
- *Wirtschaftsspionage* → *espionnage économique*
- *Betriebsspionage* → *espionnage d'entreprise*
- *Industriespionage* → *espionnage industriel*
- *Werksspionage* → *espionnage de sites de production*
- *Wettbewerbsspionage* → *espionnage de la concurrence*

Annexe 4 – Démographie des PME européennes

	EU-25	FR	DE	UK
Nombre d'entreprises				
Micro (1-9)	91,5	92,2	83	86,4
Petites (10-49)	7,3	6,5	14,2	11,4
Moyennes (50-249)	1,1	1,1	2,3	1,8
Grandes (250+)	0,2	0,2	0,5	0,4
Nombre de personnes occupées				
Micro (1-9)	29,8	23,3	19,6	21,1
Petites (10-49)	20,8	20,7	21,9	17,9
Moyennes (50-249)	16,5	16,9	18,7	14,8
Grandes (250+)	32,9	39,2	39,8	46,2
Chiffre d'affaires				
Micro (1-9)	19,4	20	12,3	15,4
Petites (10-49)	19,3	19,4	16	16,3
Moyennes (50-249)	19,2	17,2	19,1	18
Grandes (250+)	41,9	43,4	52,6	50,3
Valeur ajoutée				
Micro (1-9)	20,5	19,6	15,6	17,9
Petites (10-49)	19,1	18,2	18,3	16,1
Moyennes (50-249)	17,8	16	18,6	16,5
Grandes (250+)	42,7	46,2	47,6	49,4

Source: Eurostat, classe de taille, SSE, 2006

Europe : 23 millions de PME

dont
- France : 260 000
- Allemagne : 200 000
- Royaume-Uni : 160 000

Japon : 4,7 millions PME (99,7% des entreprises)

États-Unis : 6 millions de PME et 15 millions d'entreprises unipersonnelles

Annexe 5 – Sources d'information

International

- *Centre pour l'entreprenariat, les PME et le développement local - http://www.oecd.org/cfe/sme*
  Paris, tel. + 33 1 45 24 90 78 - Lucy Clarke, lucy.clarke@oecd.org

Japon

- *Small and Medium Entreprise Agency - http://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/index.html*
- *Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, Japan (SMRJ) - http://www.smrj.go.jp/utility/english/index.html*
- *Japan Small Business Research Institute (JSBRI), Sanbancho-KS Bldg., Sanbancho 2, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0075, Japan*
- *National Federation of Small Business Associations - http://www.chuokai.or.jp*
- *Les clusters industriels japonais - http://www.cluster.gr.jp/en/index.html*
- *Institute for International Study and Training, http://www.iist.or.jp/wf/eindex.html*
- *Chambre de Commerce et d'Industrie Française du Japon, http://www.ccifj.or.jp*
- *Annuaire mondial des Think Tanks, NIRA - http://www.nira.go.jp/ice/nwdtt/2005/index.html*
- *Asian Pacific SME Innovation Center (APEC SME IC) - http://www.apec-smeic.org*

Allemagne

- *Institute for Competitive Intelligence,*
  http://www.competitive-intelligence.com
- *Community of Knowledge,*
  http://www.community-of-knowledge.de

Royaume-Uni

- *Knowledge Transfer Networks (ex- Global Watch Service) - www.ktnetworks.co.uk*

États-Unis

- *U.S. Small Business Administration - http://www.sba.gov*
- *Society of Competitive Intelligence Professionals - http://www.scip.org*
- *Portail fédéral pour l'exportation - http://www.export.gov*

France

- *Documentaire sur l'intelligence économique (France3 Paris-IdF) - http://paris-ile-de-france-centre.france3.fr/emissions/1480846-fr.php*
- *Le portail de l'intelligence économique de l'ACFCI - http://www.portail-intelligence.com/pagespubliques/projet.html*
- *Le site du HRIE - http://www.intelligence-economique.gouv.fr*
- *Fédération des Professionnels de l'Intelligence Economique - http://www.fepie.com*
- *Association Française pour le Développement de l'Intelligence Economique - http://www.afdie.org*
- *Réseau Racines - http://www.reseau-racines.fr*
- *Institut Français de l'Intelligence Économique - http://www.ifie.net*
- *Quelques portails régionaux généralistes d'Intelligence Économique :+*
  - Alsace (COGITO) - http://www.cogito-alsace.com
  - Alsace (CRVS) - http://www.colmar.cci.fr/crvs/index.html
  - Basse Normandie - http://www.basse-normandie.net
  - Basse Normandie (Club D'IE de l'Ouest) - http://www.cieouest.com
  - Champagne-Ardenne (Plateforme de veille et d'IE) - http://veillestrategique.champagne-ardenne.cci.fr
  - Franche Comté (Agence Régionale d'IE) - http://www.cciexpert.net/Tertiaire/servicecci.asp?page=04
  - Lorraine (DECILOR) - http://www.decilor.org
  - Nice - Côte d'azur (e-novaction) - http://www.e-novaction.com
  - Nord - Pas-de-Calais (CDIES) - http://www.cdies.org
  - Poitou Charentes - http://www.ie-poitou-charentes.fr

- Provence Alpes Côte-d'Azur (CRIE PACA) - http://www.crie-paca.org

- *Quelques portails régionaux sectoriels :*
  - aéromip (Midi-Pyrénées) - http://www.aeromip.com
  - Pôle Industrie et Agro-Ressources, IAR (Picardie / Champagne Ardennes) - http://www.iar-pole.com
  - EURADIT (Nord - Pas-de-Calais) - http://www.adit.fr/euradit/public/index.php
  - Pôle éco-industries (Poitou Charentes) - http://eco-industries.poitou-charentes.fr

Annexe 6 – Bibliographie

International

- *Le management stratégique des grandes métropoles des pays avancés, Jean-Claude PRAGER, janvier 2007*
  http://www.adit.fr/images/pdf/grandes_metropoles.pdf
  Cet ouvrage aborde en détail la situation dans les différents territoires du benchmark : aux États-Unis la Silicon Valley et New-York, au Royaume-Uni la City de Londres, Tokyo pour le Japon ainsi que Ile-de-France.
- *Le management stratégique des régions en Europe, Jean-Claude PRAGER, mai 2005*
  http://www.adit.fr/images/pdf/Strat_region_resume.pdf
  http://www.adit.fr/images/pdf/Strat_region_I.pdf
  http://www.adit.fr/images/pdf/Strat_region_II.pdf
  http://www.adit.fr/images/pdf/Strat_region_III.pdf
  Sont détaillés dans cette ouvrage les activités en Allemagne des Länders de Bavière et de Berlin, ainsi que la région de Stuttgart, au Royaume-Uni, la région de Cambridge et l'Écosse, aux États-Unis la région de Boston.

Les membres de la SCIP au niveau international ont publié à partir de 2003, dans le Journal of Competitive Intelligence Management (JCIM), une série d'analyses comparées des dispositifs d'Intelligence Économique à travers le monde. Cette série est donnée en annexe numérique à ce rapport.

Les pays ayant fait l'objet de cette analyse sont donnés ci-après :

- *Australian CI Practices : A Comparison with the U.S. - Babette Bensoussan, Edward Densham*
- *Competitive Intelligence in Canada - Jonathan Calof, François Brouard*
- *Competitive Intelligence in Finland - Irmeli Hirvensalo*
- *Competitive Intelligence in Germany - Rainer Michaeli*
- *Competitive Intelligence in Israel - Michael Belkine*
- *Competitive Intelligence Activities and Competitive Awareness in Japanese Businesses - Dr. Yoshio Sugasawa*
- *Competitive Intelligence in Korea - Kwangsoo Kim, Seungjin Kim*
- *Competitive Intelligence in Lithuania - Jolanta Stankeviciute, Petras Oržekauskas, Robertas Jucevicius*
- *Competitive Intelligence in New Zealand - D. Brent Hawkins*
- *Competitive Intelligence in Russia - Alexander A. Ignatov*
- *Evolution of Competitive Intelligence in South Africa : Early 1980s – 2003 - Wilma Viviers, Marié-Luce Miller*
- *Competitive Intelligence in Spain : a Situational Appraisal - Joaquín Tena Millán, Alessandro Comai*
- *Evolution of Competitive Intelligence in Sweden - Hans Hedin*
- *Competitive Intelligence through UK Eyes. Sheila Wright, Ahmad Badr, Arthur Weiss, David Pickton*

La composition du comité éditorial du JCIM permet d'identifier des acteurs impliqués à l'étranger dans le domaine de l'intelligence économique :

- *Co-Rédacteurs en chef :*
  Craig S. Fleisher, Fleisher@uwindsor.ca, University of Windsor, Canada
  John E. Prescott, prescott@katz.pitt.edu, University of Pittsburgh, USA
- *Associate Editors :*
  Europe - Sheila Wright, De Montfort University, UK
- *Membres du comité éditorial :*
  USA
  Patrick Bryant, University of Missouri, Kansas City / Blaise Cronin, Indiana University / Paul Dishman, Brigham Young University / Ben Gilad, Academy of CI, USA/Israel / Don Hopkins, Temple University / Paul Kinsinger, Thunderbird University / Jerry Miller, Simmons College / Cynthia Miree, Oakland University / Helen Rothberg, Marist College / Kathy Shelfer, Drexel University / Tom Tao, Lehigh University / Jim Underwood, Dallas Baptist University
  Canada
  David Blenkhorn, Wilfrid Laurier University / Jonathan Calof, University of Ottawa / Conor Vibert, Acadia University
  Australie
  Christopher Hall, Macquarie University / William Hutchinson, Edith Cowan University / Susan Myburgh, University of South Australia
  Japon
  Juro Nakagawa, Tokyo-Keizai University / Yoshio Sugasawa, Nihon University
  Espagne
  Alessandro Comai, ESADE / Joaquin Tena, University of Pompeu Fabra
  Autres pays : *Ahmad Badr, Abu Dhabi University,* ***United Arab Emirates /*** *Pat Gibbons, University College-*

*Dublin, **Ireland** / Per Jenster, Copenhagen Business School, **Denmark** / Kwangsoo Kim, Konkuk University, **Korea** / Qihao Miao, Shanghai Library, **China** / Edna Reid, Nanyang Technology University, **Singapore** / Luiz Felipe Serpa, Universidade Catolica de Brasilia, **Brazil***

Japon

- *White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan - http://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/whitepaper/whitepaper.html*
- *Publications de l'Institute for International Study and Training (IIST)*
  - Industrial Cluster are driven by people ! - http://www.iist.or.jp/wf/magazine/0496/0496_E.html
  - Looking Ahead at Japan's Economic and Industrial Policy - http://www.iist.or.jp/wf/magazine/0504/0504_E.html
- *Stratégie de Propriété intellectuelle du gouvernement japonais - http://www.ipr.go.jp/hitokoto_kouen/060319asiast.pdf*

Allemagne

- *Competitive intelligence in medium-sized businesses in Germany,*
  Seidler-de Alwis, R. Source: NFD Information - Wissenschaft und Praxis, v 57, n 1, Jan. 2006, 7-14
  Publisher: Deutsche Gesellschaft fur Dok, Germany